

Mikko Valjus

Yliopiston varainhankinta

Opinnäytetyö
Kevät 2010
Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö
Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen- ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Tuotantotalous

Tekijä: Mikko Olavia Valjus

Työn nimi: Yliopiston varainhankinta

Ohjaaja: Kimmo Kulmala

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 0

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella yliopiston varainhankintaa, sitä tarkasteltiin yliopiston näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli yliopisto, joka kerää varoja yksityiseltä sektorilta. Tutkimuksen painopiste oli siinä, kuinka yliopisto voi tehostaa omaa toimintaansa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä asioita varainhankinnassa tulisi ottaa huomioon ja miten sitä toteutetaan menestyksekkäästi.

Tutkimus toteutettiin tutustumalla varainhankintaan yleisesti muun muassa kirjallisuuden avulla asiakaskäyttäytymisen, asiakassuhteiden ja markkinoinnin teemoihin. Tutkimuksessa myös suoritettiin case -tutkimus varojen hankkimisen käytännön toteuttamisesta. Tapaustutkimus suoritettiin haastattelemalla yliopiston varojen keräämisestä vastaavaa henkilöä.

Kehittämisehdotuksissa käsitellään asioita, joilla varainhankintaa voidaan tulevaisuudessa kehittää. Tulokset osoittavat, että tapaustutkimuksessa käsitelty yliopisto on tiedostanut asiat, joita se tarvitsee varainhankinnan suorittamiseen. Tutkimuksessa havaittiin pieniä parannusehdotuksia asiakashallinnassa ja muissa vastaavissa asioissa. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että yliopisto toteuttaa varainhankintaa niin tehokkaasti kuin se on mahdollista, ja jos se hyödyntää tutkimuksessa esitettyjä parannusehdotuksia, se voi toimia tulevaisuudessa vielä tehokkaammin.

Avainsanat: varainhankinta, asiakkuudenhallinta, suhdemarkkinointi, lahjoittaja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS ABSTRACT

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Administration

Specialisation: Industrial Engineering

Author: Mikko Olavi Valjus

Title of thesis: University Fundraising

Supervisor: Kimmo Kulmala

Year: 2010

Number of pages: 53

Number of appendices: 0

The aim of the thesis is to do research on university fundraising. The main focus was on the university's point of view. The study was commissioned by one university, which is operational in the field of university fundraising in Finland. The research problem was to find out, how this university could improve their fundraising and, what means could be found to improve their fundraising.

The survey was conducted by searching information from this field in different sources, and on the themes of fundraising, customer relationships and marketing. The empirical part of the study was conducted by an interview in a university. The quality of the fundraising project was evaluated during this interview.

As a conclusion it can be stated that there are things that the university can do to improve their fundraising project. The results reveal that this university is well informed about the factors that are related to fundraising and conducting the fundraising successfully. There are some matters, for example in customer relationship marketing, that could be improved, but all in all, it can be concluded that the university has already adapted the theory of fundraising. With minor improvements it can be even more successful in the future.

Key words: fundraising, customer relationship marketing, relationship marketing,
donor, benefactor

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ.....	2
THESIS ABSTRACT.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 VARAINHANKINTA.....	6
2.1 Varainhankinnan erityispiirteitä.....	6
2.1.1 Varainhankinnan kansallisia erityispiirteitä.....	9
2.1.2 Kohderyhmät varainhankinnassa.....	10
2.2 Strateginen suunnittelu varainhankinnassa.....	12
2.2.1 Markkinoinnin suunnittelu.....	15
2.2.2 Kontaktipinnat asiakkaan ja organisaation välillä.....	17
2.3 Lahjoittaja on asiakas.....	18
2.3.1 Asiakastietokanta.....	20
2.3.2 Asiakkuudenhallinta.....	22
2.4 Lahjoitusten hankkimisesta.....	24
2.4.1 Public Relations (PR).....	26
2.4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	30
2.5 Varainhankinta Suomessa.....	31
3 CASE: TUTKIMUS VARAINHANKINNASTA KÄYTÄNNÖSSÄ.....	36
3.1 Yliopistosäätiön merkitys yliopistossa.....	36
3.2 Vuosien 2009-10 varainhankinta.....	37
3.3 Yritysten suhtautuminen.....	39
3.4 Yksityiset ihmiset lahjoittajina.....	40
3.5 Varainhankinnan tulevaisuus.....	41
4 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA.....	43
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	46
LÄHTEET.....	49

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tausta. Vuosina 2009-10 suoritettu varainhankinta on ainutlaatuinen hetki suomalaisten yliopistojen historiassa. Yliopistot voivat ensimmäistä kertaa hankkia yksityiseltä sektorilta rahoitusta omaan pääomaansa, jonka tuottoa ne tulevaisuudessa voivat käyttää yliopiston menojen kattamiseen. Sinänsä rahoituksen hankkiminen yksityiseltä sektorilta ei ole yliopistoille uusi asia, koska yhteistyötä erilaisten koulutuspalvelujen kautta on ollut jo pitkään korkeakoulujen ja erilaisten yksityisen sektorin toimijoiden välillä.

Erilaisen tilanteesta tekee se, että vuoden 2010 loppuun mennessä tehdyille lahjoituksille valtio antaa 2,5 -kertaisen kertoimen ja lahjoittajat voivat vähentää lahjoittamansa summan verotuksessa. Lahjoittamisesta ei siis koidu menoja yksityisellä sektorilla toimivalle rahoittajalle, lisäksi kertoimen avulla lahjoituksista tulee vielä kannattavampia. Kunkin yliopiston tehtäväksi jää oman alueensa liike-elämän vakuuttaminen lahjoitusten tarpeellisuudesta.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa ei ole varmuutta siitä, miten varainhankinta jatkuu vai jatkuu ollenkaan vuoden 2010 jälkeen. Tämän opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen osittain riippuu siitä, minkälaisia päätöksiä Suomen hallitus ja eduskunta tekevät syksyn 2010 aikana.

Opinnäytetyön tavoitteet. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yliopistojen varainhankintaa, ja sen tuloksissa pyritään esittämään ehdotuksia varainhankinnan tehostamiseksi tulevaisuudessa. Kehitysehdotusten hyödyntäminen tehostaa organisaation resurssien käyttöä, mikä taas parantaa varainhankinnan tuottavuutta tulevaisuudessa.

Tutkimusongelma on, kuinka yliopiston varainhankintaa voitaisiin tulevaisuudessa kehittää, jotta se olisi tehokkaampaa tulevaisuudessa.

2 VARAINHANKINTA

2.1 Varainhankinnan erityispiirteitä

Kolmas sektori erottuu selvästi valtiollisesta ja yksityisestä sektorista. Kaikki nämä osa-alueet ovat tärkeitä toimijoita yhteiskunnassa ja kaikilla on oma tehtävänsä, ja ne täydentävät ihmisten tarpeita. Yksityinen sektori täyttää suuremman osan ihmisten tarpeista. Sen tehtävänä on varmistaa, että ihmiset saavat tarvitsevansa tuotteet ja palvelut kohtuullisella hinnalla. Mikäli jonkun yrityksen hintataso on liian korkea, muut toimijat tulevat tilalle ja tarjoavat palveluja kohtuullisella hinnalla. Samalla tavalla markkinat takaavat sen, että on olemassa erilaisia yrityksiä, jotka pyrkivät täyttämään eri tarpeita. (Sergeant 2005, 3.)

Tilanne olisi ihanteellinen, jos valtio tarjoaisi kaikki ihmisten tarvitsemat palvelut, On kuitenkin epätodennäköistä, että palkansaajat olisivat valmiita antamaan tämän mallin tarvitseman määrän sosiaalista tukea verotuksen kautta. Käytännössä joudutaan tekemään kompromisseja, joilla pyritään tarjoamaan kaikkein yleisimmät ja suosituimmat perustarpeet kaikille ihmisille. Kolmas sektori ei ole valtion kontrollin alaisena ja näin ollen tästä osa-alueesta käytetään joskus nimitystä ”riippumaton sektori”. (Sergeant 2005, 4.)

Vahva ja myönteinen brandi edesauttaa varainhankintaa tekevää organisaatiota. varsinaista varainhankintaa. Tunnetulla organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet onnistua, sillä ihmiset tuntevat organisaation ja sen mission. Tällöin sillä on enemmän potentiaalisia lahjoittajia. Brandi helpottaa yleisöä ymmärtämään organisaation päämäärät ja sen, kuinka se erottuu muista. (Walter, Knowles & Gomes 2006, 15.)

Nonprofit-organisaation nimi johtuu siitä, että sen ensisijainen tavoite ei ole tehdä voittoa. Tällaisessa organisaatiossa alleviivataan missiota. Jotta organisaatio voi toteuttaa tavoitettaan, vaaditaan panostuksia myös sidosryhmiltä. Henkilöstön työpanosten lisäksi mission toteuttamisen kannalta on välttämätöntä saada esimi-

merkiksi tukijoiden lahjoituksia tai yhteistyökumppaneiden panostuksia. (Vuokko 2004, 14.)

Vaikka organisaation päämääränä ei olisikaan taloudellinen voitto, sillä pitäisi kuitenkin olla taloudellisia tavoitteita. Nonprofit -organisaatio käyttää mahdollisen ylijäämän eri tavalla kuin yksityisen sektorin voittoa tavoitteleva yritys. Yrityksessä ylijäämä lisätään pääomaan ja sitä käytetään investointeihin. Investointien tuomat voitot jaetaan yrityksen omistajille vastineena heidän sijoituksilleen. Kun nonprofit-järjestö saa ylijäämää, sitä ei pyritä jakamaan omistajille. Ylijäämällä pyritään toteuttamaan entistä paremmin organisaation missiota. Voidaan sanoa, että tavoitteissa ei ole taloudellinen "profit", vaan niin sanottu "social profit". (Vuokko 2004, 20–21.)

Organisaation tulee kysyä itseltään, miksi se on olemassa ja miksi se kerää rahaa? Nonprofit-organisaation tulisi tutkia sille ominaisia arvoja. Missio sisältää sen, mitä organisaatio on tehnyt aikaisemmin, mitä se on tekemässä nyt ja kaikkein tärkeimpänä, mitkä ovat sen suunnitelmat tulevaisuudessa. Visiossa mainitaan ne arvot, jotka sisältyvät organisaation missioon. (Greenfield 2002, 1–2.)

Wilsonin (2001, 8–9) mukaan hyvän mission tulisi sisältää seuraavia asioita:

- Organisaation tarkoitus
- Mitä palveluja organisaatio tuottaa yhteisölle
- Miksi organisaation toiminta hyödyttää yhteisöä
- Miksi tämä organisaatio on kyvykäs palveluiden tuottaja
- Mitattavissa olevia tavoitteita avun perillemenosta
- Todisteita organisaation kyvystä toteuttaa lupaamiaan asioita
- Aikaisempia saavutuksia
- Miksi ihmisten tulisi lahjoittaa varoja organisaatiolle
- Yksilöitynä se, minkälaista tukea organisaatio haluaa
- Kuinka kriittistä tuen saaminen on
- Kuinka projektissa saadut rahat aiotaan käyttää

Kaikissa organisaatioissa niiden johdolla on merkittävä rooli varojen hankkimisessa. Organisaation hyvinvointi riippuu sen johdon kyvystä hallinnoida työntekijöitä,

asiakkaita ja varoja. Jossakin vaiheessa vuotta organisaatiolla tulisi olla aikaa arvioida omaa toimintaansa. Mitä monotonisempaa sen toiminnot ovat, sitä suurempi riski on siihen innovatiivisuuden puutteeseen. Henkilökunta saattaa suhtautua arviointiin epäluuloisesti, koska se pelkää virheiden tulevan esiin. Mikäli arviointia ei suoriteta, epäkohtia ei kuitenkaan löydetä. Tällaiset toimenpiteet saattavat luoda uusia ideoita ja näin ollen pitää organisaation toiminnan tuoreena ja kiinnostavana. (Greenfield 2002, 8–26.)

Vaikka organisaation tehtävä olisi kiinnostava, sen varainhankinnan tehokkuus riippuu loppujen lopuksi mielenkiintoisesta sanomasta. Tavoitteet eivät täyty, jos organisaatio ei pysty tarjoamaan kiinnostavia, vakuuttavia ja jopa innoittavia viestejä. Tässä työssä voi auttaa taitava henkilö, jonka ei välttämättä tarvitse olla osallisena organisaatiossa. Kyseisen henkilön ei tarvitse olla erityisesti koulutettu tehtävänsä. Pääasia on, että hän pystyy kiinnittämään mahdollisten lahjoittajien huomion organisaation tavoitteisiin. (Wilson 2001, 13.)

Wilsonin (2001, 13–16) mukaan kiinnostava varainhankintakirje koostuu seuraavista asioista:

- Ajattele lahjoittajia yksilöinä, osoita kirje yhdelle lahjoittajalle
- Kirjoita keskivertoihmiselle, vältä monimutkaisia ilmaisuja
- Kerro ihmisistä, joiden hyväksi organisaatio toimii
- Esitä suunnitelma tavallisen ihmisen näkökulmasta
- Alkusanat ratkaisevat sen, lukeeko henkilö kirjeen loppuun asti
- Kirjoita lyhyesti ja ytimekkäästi, lyhyet lauseet on helppo ymmärtää
- Kirjoita positiivisesti, se herättää myönteisiä ajatuksia

Järjestöjen toimintaa on mahdollista arvioida monesta eri näkökulmasta. Johdon lisäksi toimintaa voivat arvioida jäsenet, lahjoittajat, rahoittajat, kohderyhmät, poliittiset päätöksentekijät, vapaaehtoistyöntekijät, yhteistyökumppanit ja media. Arvioinnin olennaisin kysymys on, onko organisaatio saavuttanut asettamansa tavoitteet. Tämä kysymys on myös lähtökohta arvioinnille. Organisaation tavoite voi olla muun muassa korkeakouluun hakevien määrän lisääminen, avun tai valistuksen meneminen perille tavoitteiden mukaisesti tai äänestysvilkkauden lisääntyminen.

Voi olla myös hyödyllistä asettaa toimintakausittaisia tavoitteita tai vuosittaisia tavoitteita. (Vuokko 2004, 27.)

Edellä mainitut seikat, kuten missio ja brandi ovat tehokkaita työkaluja, kun pyritään kehittämään organisaation uskottavuutta yleisön silmissä. On kuitenkin otettava huomioon, että mikäli yhteiskunnassa ei ole vallitsevaa kulttuuria, joka puoltaa varojen hankkimista, ammattimaisen johtokunnan mahdollisuudet vaikuttaa varainhankinnan onnistumiseen ovat vähäiset. Suomessakin on pitkään ollut erilaisia järjestöjä, jotka keräävät rahoja mitä erilaisimpiin yleishyödyllisiin tarkoituksiin, mutta niiden merkitys erilaisten palvelujen tuottajina on huomattavasti pienempi kuin angloamerikkalaisissa maissa.

2.1.1 Varainhankinnan kansallisia piirteitä

Angloamerikkalaisen mallin mukaan valtiolla tulee olla huomattavasti pienempi rooli yhteiskunnan palvelujen tarjoajana. Pohjoismaisessa mallissa valtio on erittäin vahvasti läsnä yhteiskunnan jokaisella sektorilla, mutta tilanne on muuttumassa. Myös Suomessa nonprofit-toiminta on siirtynyt sellaisille aloille, joilla valtiolla on ollut perinteisesti vahva rooli. Lisäksi on myös uusia yhdistyksiä, joiden tarkoitus on pyrkiä vaikuttamaan tietyn ryhmän hoitoon. (Vuokko 2004, 18.)

Melkein 70 % kaikista Yhdysvaltain kotitalouksista lahjoittaa hyväntekeväisyyteen. Valtio voi antaa suoria lahjoituksia eri organisaatioille, mutta useissa maissa valtio antaa myös verovähennysoikeuden annetuille lahjoituksille. Suomessa on esitetty kannanottoja, joiden mukaan toistaiseksi voimassa oleva verovähennysoikeus pitäisi muuttaa pysyväksi. (Andreoni 2007, 1.; Puikkonen 2010)

Julkisella sektorilla on merkittävä rooli Suomen bruttokansantuotteessa. Jopa 50 % prosenttia siitä koostuu julkisesta taloudesta. Tämän ulkopuolella on kolmas sektori, jonka toimialueella toimivat erilaiset yhdistykset ja järjestöt. Näiden toimintatavat, organisaatioiden muodot ja päätöksenteko voivat olla huomattavasti epämuodollisempia kuin kahden ensimmäisen sektorin toimijoiden. (Vuokko 2004, 15.)

Ei voida yksiselitteisesti mainita alueita, joilla nonprofit-organisaatiot toimisivat. Niiden toimintakenttä kattaa aloja, joilla on yritystoimintaa, mutta myös aloja, joilla toimii pelkkiä nonprofit-organisaatioita. Esimerkkejä viimeksi mainitusta ovat esimerkiksi yliopistot, seurakunnat, sekä ympäristönsuojelu- ja humanitääriset järjestöt. Lisäksi Suomessa on aloja, jotka ovat nonprofit-organisaatioiden hoidettavana, mutta ulkomailla kyseiset alat ovat kuitenkin voittoa tavoittelevien yritysten vastuulla. (Vuokko 2004, 17–18.)

Varainhankinnassa organisaatiolla on ainutlaatuinen toimintaympäristö, koska sillä voi olla kaksi erilaista asiakaskuntaa. Ensimmäinen asiakaskunta ovat ihmiset, jotka lahjoittavat varoja organisaatiolle. Toinen asiakaskunta ovat ihmiset, joiden hyväksi organisaatio pyrkii toimimaan. (Sergeant 2005, 25.)

Käytännössä nonprofit-organisaatio pyytää lahjoittajia antamaan rahojaan pois, mutta vastapalveluksena se pystyy antamaan asiakkaalle vain hyvänolon tunteen. On tärkeää huomata, että tietyn suuruinen lahjoitus on täysimääräisesti verovähennyskelpoinen. Tällöin lahjoittaja ei varsinaisesti menetä rahaa vaan hän saa kyseisen summan takaisin myöhemmin verovähennyksenä. Tätä asiaa tulisi pyrkiä viestittämään potentiaalisille lahjoittajille lähetetyissä viesteissä, sillä hyvän olon tunne ei ole yleensä tarpeeksi pätevä syy lahjoitusten tekemiseen. Organisaation tulisi varmistaa myös, että lahjoittaja on tietoinen verovähennyksen täysimääräisyydestä. Mikäli järjestö onnistuu molempien edellä mainittujen tekijöiden välittämisessä potentiaalisille lahjoittajille, se on hyvin lähellä tavoitteidensa toteutumista.

2.1.2 Kohderyhmät varainhankinnassa

Kohderyhmäajattelu on laajentunut perinteisestä näkökulmasta, mikä on erityisen merkittävää nonprofit-organisaatioille. Sidosryhmät, jotka ovat erityisen tärkeitä organisaatiolle, ovat organisaation markkinoinnin kohderyhmiä. Hyvien sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden saaminen on menestymisen kannalta tärkeää,

minkä takia organisaation tulee markkinoida itseään ja omaa yhteistyökykyään. (Vuokko 2004, 30.)

Organisaatio voidaan kytkeä sen nykyisiin ja tuleviin sidosryhmiin markkinoinnin avulla. Merkittävää on havainnoida, mitä sellaisia päämääriä ja tarpeita organisaatiolla on, joita voitaisiin saavuttaa kehittämällä ja soveltamalla markkinointiajattelua, markkinoinnin tapoja ja suunnitelmallisuutta. Jotta markkinointi olisi toimivaa, se vaatii soveltamista. Tämän onnistumiseksi täytyy tuntea organisaation toimintatavat, kohderyhmät, tavoitteet ja resurssit. (Vuokko 2004, 14.)

Yritystoiminnassa markkinoilla tarkoitetaan yleensä asiakaskuntaan kohdistuvaa markkinointia. Sen avulla halutaan sekä lisätä palveluiden ja tuotteiden kysyntää, että ylläpitää sitä. Niin varainhankinnassa kuin yksityisissä yrityksissä hyvät asiakkuudet ovat tärkeitä. Markkinoinnin käsitettä voidaan laajentaa ottamalla siihen mukaan verkosto, alihankintasuhteiden merkitys ja markkinoinnin kohteena olevat yhteistyökumppanit. Laajalla markkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia eteenpäin eli asiakkaille, sivulle, eli yhteistyökumppaneille ja taaksepäin, eli tavarantoimittajille ja alihankkijoille. (Vuokko 2004, 29.)

Markkinointi tulee kohdentaa kaikille sidosryhmille. Eräs tärkeimmistä sidosryhmistä nonprofit-sektorilla ovat tietenkin lahjoittajat. Jotta organisaatiolla olisi laaja ja monipuolinen verkosto eri alojen keskuudessa, sen tulee tehdä töitä saavuttaakseen tavoitteen ja panostaa markkinointiin asiakkaalle eli lahjoittajalle. Organisaation missiosta riippuu, onko lahjoittaja samalla myös se henkilö, jonka eduksi organisaatio toimii. Jos ei, niin organisaatiolla on kahden asiakaskunnan ongelma, joita ovat lahjoittajat ja edunsaajat.

Monet organisaatiot ovat riippuvaisia yhdestä tai muutamasta merkittävästä lahjoittajasta, joiden ansiota merkittävä osa organisaation varoista on. Tämä saattaa aiheuttaa riippuvuussuhteen. Mikäli merkittävä lahjoittaja vetäytyy toiminnasta, saattaa organisaatiolle tulla vakavia ongelmia rahoituksen puuttumisen muodossa. Välttääkseen tämän ongelman organisaatio voi yrittää lisätä lahjoittajien määrää tai vaihtoehtoisesti pyrkiä varmistamaan rahoituksen pitkäaikaisilla sopimuksilla tärkeimpien lahjoittajien kanssa. Varainhankinta ei perustu ainoastaan varojen ke-

räämiseen, vaan siinä on loppujen kysymys ystävien tai tukijoiden hankkimisesta. Jokainen tukija on merkittävä voimavara organisaatiolle. Tukijoita voidaan suostutella lahjoittamaan useasti ja lisäksi kertalahjoitusten määrää voidaan lisätä. (Norton 2003, 13–14.)

2.2 Strateginen suunnittelu varainhankinnassa

Organisaatio toteuttaa strategista suunnittelua markkinoilla, kun johtokunta koontuu tekemään päätöksiä organisaation tavoitteista. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla on koordinoituja ja yhteen sovitettuja käytötapoja markkinoinnin eri keinoille, jotka auttavat organisaatiota toteuttamaan omia tavoitteitaan. Strateginen suunnittelu tarkoittaa siis tiedon ja toimintatapojen keräämistä ja niiden käyttöä markkinointisuunnitelman tekemisessä. (Walter ym. 2006, 88.)

Perinteisesti varainhankintaan keskittyneet organisaatiot eivät ole suhtautuneet vakavasti analyysien tekemiseen ja suunnitteluun. Yksi mahdollinen syy analyysien puuttumiseen tällä toimialalla lienee se, että organisaatioiden johtajat eivät ole saaneet kaupallista koulutusta. Näin ollen ei ole ymmärretty analyysien merkitystä organisaatioille. Toisaalta on myös mahdollista, että organisaatiot ovat tiedostaneet analyysien tarpeellisuuden, mutta niillä ei ole ollut vaadittavaa tietoa niiden toteuttamiseen. Konsultin palkkaaminen saattaisi osoittautua ongelmalliseksi, sillä monesti varainhankintaan keskittyneet organisaatiot myös toimivat vähäisillä resursseilla, minkä takia niillä ei välttämättä ole edes varaa syvällisten analyysien tekemiseen. (Walter ym. 2006, 88–89.)

Analyysit ovat tärkeitä osa-alueita, myös pienille organisaatioille. Pienen varainhankintaa tekevän organisaation tulee ajatella tehokkuutta, ja sitä kuinka se varmistaa kaikkein parhaimman hyötysuhteen käytettävissä oleville resursseilleen. Nykyisin organisaatioilta vaaditaan vastuullisuutta ja niiden kilpaillessa tehokkuudesta keskenään markkina-analyysin toteuttaminen on välttämättömyys. Kun kaikilla henkilöillä organisaatiossa on pääsy analyysin tietoihin, paranee organisaation viestintä kokonaisvaltaisesti. Systemaattisen, huolellisen ja tulevaisuuteen

suuntautuneen markkina-analyysi tulisi tunnistaa odotettavissa oleva markkinoiden kehitys, mutta sen tulisi huomioida myös potentiaaliset tekijät. (Walter ym. 2006, 89.)

Vuokon (2004, 122–123) mukaan suunnitteluprosessiin voidaan sanoa kuuluvan seuraavat vaiheet:

- Tilanneanalyysi (nykyinen tilanne)
- Ongelmien havaitseminen (mihin kannattaa puuttua)
- Tavoitteet (missä me haluamme olla tulevaisuudessa)
- Markkinoinnin strategia (miltä haluamme näyttää)
- Markkinoinnin suunnittelu (millä keinoin markkinoimme)
- Markkinoinnin budjetti (mitkä ovat resurssit)
- Aikataulut (kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee)
- Valvonta ja ohjaus (miten huolehdimme tavoitteiden toteutumisesta)

Analysointi kannattaa aloittaa tarkastelemalla asioita makrotalouden tasolla. Usein kyseessä ovat sellaiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon pitkällä aikavälillä. Eräs tällainen analysoinnin työkalu on PEEST. Analyysissa kartoitetaan poliittisia, ekologisia, ekonomisia, sosiaalisia ja teknologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation toimialaan. Poliittiset tekijät ovat poliittisia päätöksiä, joita kunnallishallinto tai valtionhallinto tekee. Ekologiset tekijät ovat lisääntyvän ympäristötietoisuuden vaikutukset toimialaan, kuten kierrätyksen suosion kasvaminen. Ekonomiset tekijät koskettavat sitä, miten taloudellinen tilanne vaikuttaa toimialaan, esimerkiksi nousukauden tai taantuman vaikutukset. Sosiaaliset tekijät ovat ihmisistä johtuvien tekijöiden vaikutukset toimialaan, kuten esimerkiksi ikäjakautuma. Teknologisiin tekijöihin kuuluu teknologian kehittyminen ja muutokset siinä, miten varoja voidaan kerätä. (Sergeant & Jay 2004, 23.)

Kun suoritetaan tilanneanalyysia, siihen voidaan käyttää SWOT-analyysia tai vastaavaa menetelmää. Tilanneanalyysissa arvioidaan markkinoiden näkyvissä olevat tai ennakoitavat uhat ja mahdollisuudet, sekä organisaation heikkoudet ja vahvuudet. Analyysin tarkoitus ei ole pelkästään johtopäätösten tekeminen, millainen tilanne on. Siinä pitäisi olla myös ajatuksia siitä, millä tavalla organisaatio voi kehittyä, vahvistaa omia vahvuuksiaan ja paikata heikkouksiaan. Kun edellä mainitut

asiat ovat kunnossa se voi keskittyä vastaamaan mahdollisuuksiin ja uhkiin. Valittavan usein näyttää olevan niin, että SWOT-analyysi on suunnittelussa ”pakollinen” vaihe, jolloin se ei ole niin hyödyllinen kuin sen hyöty näyttää pienemmältä kuin se todellisuudessa on. (Vuokko 2004, 123.)

Oikein käytettynä tilanneanalyysistä voi olla parhaimmillaan paljon apua organisaation mahdollisuuksien ja ongelmien selvittämisessä. Silloin on mahdollista saada kuva siitä, mihin asioihin pitäisi puuttua tai mitä tulisi hyödyntää. Analyysistä voidaan havaita esimerkiksi rahoitusmahdollisuuksien tai lainsäädännön muutokset, ilmastollisen ja taloudellisen näkymien muuttuminen, organisaation jäsenmäärän muutokset, yhteiskunnallisten ongelmien lisääntyminen, uuden moottoritien ohjaamien liikennevirtojen muutokset, muuttokato tai vaikkapa alan muiden toimijoiden aktiivisuuden muutokset. (Vuokko 2004, 123.)

On luonnollista, että asioihin on helpompi varautua, mikäli ne ovat olleet tiedossa aikaisemmin ja niitä on pohdittu suunnittelussa. Suunnitelmissa esille tulevat asiat tulee voida laittaa tärkeysjärjestykseen, jolloin niitä on helpompi valvoa ja ohjata. Suunnitelmaan tulee merkitä myös päämäärät ja tavoitteet, jolloin niiden seuraminen on helpompaa. (Vuokko 2004, 117–118.)

On tärkeää yrittää huomioida, että eri tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään, esimerkiksi markkinoinnin tavoitteet ja strategisten päämäärät. Mitattavat tavoitteet ovat luonnollisesti parhaita, koska niitä voidaan paremmin havainnoida, ja siten myös puuttua poikkeamiin. Tavoitteiden pitää myös olla tarpeeksi korkealla, jotta organisaatio ottaa käyttöön kaikki voimavaransa ja ne joutuvat venyy tavoitteiden täyttämiseksi. Tavoitteen tulee olla sellaisella tasolla, että sitä ei ole mahdollista saavuttaa ”automaattisesti”. Tavoitteiden tulee olla myös motivoivia henkilöstölle. (Vuokko 2004, 124–125.)

Organisaation tulisi keskittyä vain siihen, mikä on sen toiminnan kannalta välttämätöntä, tällöin organisaatio käyttää aikaansa hyödyllisesti. Yksityiskohtien hallinnoiminen on tärkeää, kuten myös kaikkien suunnitelmien toteuttamiseen vaadittavien asioiden tekeminen. Organisaation tulee seurata sitä, kuinka se edistyy tavoitteiden saavuttamisessa. Raporttien tekeminen vähintään kerran kuukaudessa on

tehokas työkalu seurannassa. Ne antavat sekä tarvittavaa palautetta, että osoittavat ne epäkohdat joita organisaation tulee kehittää. (Schaff & Schaff 1999, 3-4.)

Organisaation tulee pohtia, onko olemassa tyypillisiä yksilöitä tai yrityksiä, jotka lahjoittavat organisaatiolle. Onko näillä henkilöillä yhdistäviä tekijöitä? On otettava selvää, mitä lahjoittajat odottavat saavansa vastineeksi lahjoituksista, millaista viestintää lahjoittajat arvostavat ja miten viestintää voidaan kehittää. Lahjoittajien käyttäytymisen tutkiminen on tärkeää, sillä siten saadaan selville yksittäisten lahjoittajien antamat summat ja voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, lopettaako osa lahjoittamisen pian aloittamisen jälkeen. Kun organisaatio selvittää asiaa, sen tulisi aloittaa niistä tiedoista, jotka ovat organisaation omissa tietokannoissa. Niin yritykset kuin yksityisetkin ihmiset saavat yhä enemmän pyyntöjä lahjoituksiin. Vaikka kaikilla pyytäjillä olisi hyvät tarkoitusperät, lahjoittajilla ei ole mahdollisuutta vastata kaikkiin pyyntöihin myönteisesti. Näin ollen organisaation pitää pystyä osoittamaan, että se on menestyvä, tehokas ja kaikkein paras vastaanottamaan lahjoituksia. (Nina & Norton 2003, 6.; Sergeant & Jay 2004, 27.)

2.2.1 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinointi onnistuu vain, jos organisaatio on tunnettu. Mikäli organisaation tunnettavuus ei ole vaaditulla tasolla, edes mainonnan avulla ei voida kerätä niin suurta määrää varoja, että mainoksista aiheutuneet kulut saataisiin korvattua. Vaikuttava mainos kertoo ihmisille organisaatiosta ja sen tavoitteista. Se myös tuottaa lisää lahjoituksia ja saa entiset lahjoittajat tuntemaan ylpeyttä organisaatiosta ja sen työstä uusien lahjoitusten keräämiseksi. Jos mainonta vaikuttaa kaikkein tehokkaimmalta markkinointitavalta, organisaation tulisi pohtia tarkkaan, miten se toteutetaan. (Wilson 2001, 69–71.)

Markkinoinnin kilpailukeinot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: keinoihin, joilla lisätään asiakkaan palvelusta tai tuotteesta kokemaa hyötyä, sekä keinoihin, joilla vähennetään asiakkaan uhrausta käyttää ja hankkia palvelua tai tuotetta. Uhrauksia voidaan yritysmaailmassa vähentää esimerkiksi alentamalla hintaa tai tekemäl-

lä tuotteesta helppokäyttöisempi. Vastaavasti asiakkaalle tarjottavaa hyötyä voidaan lisätä antamalla kaupan päällisiä auton ostajalle. (Vuokko 2004, 48–49.)

Markkinoinnin ensimmäinen askel on suunnitelmien luominen. Markkinoinnin suunnittelulle on useita lainalaisuuksia. Mitä paremmin toiminnot on suunniteltu, sitä helpompaa niitä on koordinoita. Henkilöstön tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän tehtävänsä. Aikataulujen tekeminen helpottaa yrityksen kaikkia toimintoja: tällöin organisaation viestintä helpottuu, koska sidosryhmille voidaan kertoa tarkat suunnitelmat. Tarkat suunnitelmat auttavat myös organisaation kehitystoimenpiteiden tarpeissa. Tulevaisuudessa organisaatio voi tarvita uutta henkilöstöä tai jotain muuta, mitä sillä ei ole vielä käytössä. Suunnitelmissa voidaan varautua tällaisiin tarpeisiin. (Vuokko 2004, 117–118.)

Hyvän markkinointisuunnitelman olennaisin tehtävä on olla organisaation mission mukainen. Suunnitelmassa pitää listata kaikki organisaation käytössä olevat resurssit ja mahdollisuudet, sekä miten niitä on mahdollista hyödyntää parhaiten. Myös sellaiset asiat kuten työnjako, töiden organisointi ja aikataulut tulee mainita tässä suunnitelmassa. Hyvä suunnitelma kattaa menneisyyden ja tulevaisuuden. (Vuokko 2004, 119.)

Asiakaslähtöisyyden merkitystä korostetaan nykyaikaisessa markkinoinnissa. Se ei tarkoita ainoastaan, että organisaatio pelkästään kuuntelee asiakkaiden tarpeita. Asiakaslähtöisyydessä yritetään oppia kohderyhmän tarpeita ja kriteereitä, sekä tutkitaan markkinointia. (Vuokko 2004, 63–65.)

Markkinointi on siis laajempaa toimintaa kuin perinteinen tehtäväkenttä, jollaisena se on tähän asti ajateltu. Tämä ei tarkoita, etteikö perinteisiä toimia kuten mainontaa ja myyntiä arvostettaisi. Markkinointia tulee ajatella jokapäiväisissä toiminnoissa näkyvänä ajatustapana. Markkinointi-sanana tulisi siis kuvata enemmänkin yrityksen ajatusmallia. (Rope & Pöllänen 1994, 25–26.)

2.2.2 Kontaktipinnat asiakkaan ja organisaation välillä

Sana ”asiakas” tarkoittaa henkilöä, joka on ollut aikaisemmin tekemisissä yrityksen kanssa. Asiakaskäsite ei tarkoita asiakassuhdetta, eikä edellytä myöskään henkilökontaktia organisaatioon. Asiakastyytyväisyyden edellyttämä kontaktipinta syntyy henkilön ja yrityksen välille aina, kun henkilö on tekemisissä yrityksen jonkun osan kanssa. Asiakkaan tyytyväisyys koostuu siitä, millaiseksi henkilö kokee yrityksen kontaktipinnan. Kontaktipinta sisältää kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset henkilökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmät ja miljöökontaktit. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa eräs keskeisimmistä asiakaskäsitteeseen vaikuttavista tekijöistä on kontaktipinta. Kontakteissa syntyy kokemuksia: ne koetaan suhteessa etukäteisodotuksiin, joko odotusten mukaisesti tai niistä negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan poikkeavina. Tosiasiallisesti ”asiakas”-sanon merkitys lähestyy asiakastyytyväisyysjohtamisessa sanon ”sidosryhmä” merkitystä. (Rope & Pöllänen 1994, 27–31.)

Kokemuksille vertailuperustan ja lähtökohdan antaa odotustaso. Sana ”tyytyväisyys” viittaa käytännössä siihen, kuinka tyytyväinen henkilö on asteikolla ”tyytyväisen-tyytymätön”. Asiakkaiden odotukset jaetaan: minimiodotuksiin, ennakkoodotuksiin ja ihanneodotuksiin. Ihanneodotuksissa kyse on siitä, kuinka hyvin organisaatio pystyy täyttämään odotukset. Ne kuvaavat asiakkaan oman arvomaailman tavoitteita järjestön toiminnasta. Mitkä toiveominaisuuksien osista asiakkaat kokevat kilpailijoita paremmiksi ja keskeisissä toiveominaisuuksissa ylletään odotusten minimitasolle. (Rope & Pöllänen 1994, 30–31.)

Ennakkoodotuksilla tarkoitetaan sitä odotustasoa, joka asiakkaalla on tuotteesta ja/tai yrityksestä, ja sen erilaisista ominaisuuksista (laadusta, palvelusta, teknisestä tasosta, hintatasosta). Käytännössä ennakkoodotukset tarkoittavat samaa asiaa kuin imago, eli henkilön näkemystä tuotteesta tai yrityksestä. Tällä tavalla mielikuvamarkkinointi ja asiakastyytyväisyysjohtaminen ovat yhteydessä toisiinsa. Mielikuvamarkkinoinnin keskeisiä tavoitteita on tuottaa sekä mielikuva, joka tarjoaa yritykselle kilpailuedun vertailtaessa sitä toisiin yrityksiin, että tarjoaa perustan pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. (Rope & Pöllänen 1994, 31–32.)

Ennakko-odotuksiin pyritään vaikuttamaan siten, että tuotettu mielikuva antaa yritykselle menestyksen perustan pitkällä aikavälillä. Ennakko-odotusten rakentamisessa menestystekijä ei tarkoita sitä tasoa, jolla odotukset voidaan täyttää absoluuttisessa mielessä. Tärkeämpää on, kuinka rakennetut odotukset voidaan suhteuttaa kilpailevan tarjonnan tekemiin mielikuviiin. (Rope & Pöllänen 1994, 34–35.)

Minimiodotukset tarkoittavat sitä toiminnan tasoa, jonka asiakas ymmärtää olevan yritykseltä edellytettävä vähimmäistaso. Olennaista on kuitenkin huomata, että on olemassa monia tekijöitä, joiden vaikutuksesta vähimmäisodotukset ovat nousseet. Tämä tarkoittaa sitä, että taso joka on aikaisemmin riittänyt täyttämään asiakkaiden odotukset, ei enää tulevaisuudessa täytä asiakastyytyvyyden minimitasoa. Minimiodotuksia ovat nostaneet muun muassa nousu koulutustasossa, tulojen nousu, yritystoiminnan tason parantuminen, markkinajulkisuuden kasvu, tekninen kehitys, kiristyminen kilpailussa, kuluttaja- ja tuotesuoja lainsäädännössä, kuluttajaliikkeiden kasvu ja tuotestandardit. Yritys ei voi sen tärkeimmissä toiminnallisissa tekijöissä jäädä minimiodotusten alle: sen pitää varmistaa pääsynsä niiden yritysten joukkoon, joiden tuotteista asiakas tekee lopullisen valinnan. (Rope & Pöllänen 1994, 37.)

2.3 Lahjoittaja on asiakas

Lahjoittajan ja organisaation motiivit ovat erilaisia, lahjoitus perustuu harvoin yksittäiseen syyhyn. Varainhankkijan tehtävänä on kehittää suhde lahjoittajan kanssa ja saada tietoa siitä, mitkä yksilölliset syyt toimivat vaikuttimena lahjoittamiseen. Suurten lahjoitusten saaminen vaatii aina aikaa, suhteen rakentamista ja sen hoitamista. (Walter ym 2006, 226–227.)

Yritykset eivät ole persoonattomia. Mikäli yritys haluaa antaa lahjoituksen, päätöksen siitä tekee ihminen. Yritykset koostuvat ihmisistä ja tällöin myös organisaation tulisi ajatella yritystä ”ihmisenä”. Yritykset eivät tee päätöksiä, ihmiset tekevät. Riippuen yrityksen koosta päätöksiä ovat tekemässä yksittäiset ihmiset tai pieni joukko ihmisiä. Tukemispäätöksiä tehdään yleensä sen takia, että organisaatiolla

on mahdollista saada jotakin hyötyä lahjoituksesta. Esimerkiksi se voi haluta itselleen parempaa imagoa yhteisössä. (Wilson 2001, 160.)

Rahojen lahjoittamisen taustalla on monenlaisia motiiveja. Varainhankkijan on tärkeää ymmärtää tätä prosessia. Eräs syistä lahjoittaa on usko siihen, että lahjoituksen saava organisaatio todella toimii mission mukaisesti ja se pystyy käyttämään lahjoittajan rahoja tehokkaalla tavalla. Lahjoittajia motivoi myös se ajatus, että jopa pienelle lahjoituksella on jotain vaikutusta. Lahjoittajat eivät välttämättä oleta saavansa vastineeksi materiaalista hyötyä. Lahjoittajalla voi olla myös henkilökohtaisia syitä lahjoittaa: esimerkiksi varojen antaminen syöpäjärjestöille saattaa perustua ihmisten tiedostettuun tai tiedostamattomaan pelkoon sairastua syöpään. Lahjoittajalla voi olla myös esimerkiksi läheinen, joka sairastaa syöpää. Ihmiset voivat lahjoittaa varoja ympäristöjärjestöille, kun he ovat huolissaan ympäristön tilasta. Eräs keino varainhankinnan tehostamiseksi on osoittaa julkisesti, kuinka lahjoituksilla parannetaan kohderyhmän elämää. (Nina & Norton 2003, 12.)

Kaikkein potentiaalisimpia lahjoittajia ovat henkilöt, joilla on joskus ollut jonkinlainen suhde organisaatioon. Näin ollen organisaation tulisi lähestyä kaikkia niitä ihmisiä, jotka ovat joskus tehneet jotakin sen hyväksi. Vaikka edellisestä yhteydenpidosta olisi kulunut pitkä aika, eikä organisaatiolla ole ollut yhteydenpitoa hänen kanssaan, on hänellä kuitenkin ollut aikaisemmin vahva suhde organisaatioon. Näin ollen he ovat edelleen potentiaalisia lahjoittajia. (Schaff & Schaff 1999, 70–75.)

On tärkeä muistaa myös verovähennysoikeuden merkitys lahjoituksille, pelkkä lahjoittamisen tuoma onnellisuuden tunne ei välttämättä ole riittävä, varsinkin kun puhutaan merkittävästä lahjoituksesta suhteessa henkilön varallisuuteen. Kun lahjoitettavan summan suhde varallisuuteen on pieni tai vähäinen, on toki myös mahdollista lahjoittaa saamatta verovähennystä.

Organisaation tulisi kiittää vähintäänkin kohteliaisuuden vuoksi kaikkia projektiin osallistuneita henkilöitä. Toisaalta se on myös mainio mahdollisuus ottaa yhteyttä ihmisiin ja jättää heille hyvä mielikuva organisaatiosta. Lahjoittajat ottavat yleensä mielellään vastaan rehelliset ja asiaankuuluvat huomionosoitukset, jotka tulisi pystyä tekemään jokaiselle lahjoittajalle yksilöidyllä tavalla. Tämä on helppo järjestää

esimerkiksi erilaisten tietokoneohjelmien avustuksella. On myös mahdollista järjestää erikseen tapahtuma, jossa heille annetaan erilaisia huomionosoituksia. (Wendroff 2004, 203; Walter ym. 2006, 227.)

Jotta organisaatio voi laatia jokaiselle asiakkaalle eli lahjoittajalle sopivan tavan huomioida hänen antamansa lahjoitus, sen tulee tuntea asiakkaan yksilölliset lähtökohdat. Tätä varten voidaan rakentaa asiakastietokanta, jossa yksilöidään lahjoittajien lähtökohdat ja voidaan huomioida toimijoiden välillä tapahtunut kommunikointi. Toisaalta nonprofit-organisaation tärkein resurssi ovat juuri ne yksilöt ja yritykset, jotka antavat sille varoja. Tämän vuoksi organisaation tulisi käyttää edukseen kaikki käytettävissä olevat keinot näiden asiakkaiden kiinnostuksen ylläpitämiseksi organisaation toimintaan.

2.3.1 Asiakastietokanta

Bergströmin ja Leppäsen (2004, 192) mukaan asiakastietokantaa suunniteltaessa tulee pohtia seuraavia asioita:

- Mitä tietoja tarvitaan
- Mitä tietoja saadaan kerättyä
- Millä tasolla tietoja kerätään
- Tietojenkäyttötarkoitus (miten ja mihin)
- Tiedostomuoto, missä tietojen on oltava
- Kenellä on oikeus käyttää tietoja tai päivittää niitä
- Ajankohta, jolloin tietoja tarvitaan
- Kuinka huolehditaan tietojen ylläpidosta

Asiakastietotarpeiden korostumisen taustalla oli merkittäviä ajatuksellisia muutoksia. Markkinointiajattelu vaihdettiin asiakkaiden haalimisesta asiakassuhteiden luomiseen, syventämiseen ja ylläpitoon. Lisäksi markkinoinnissa havaittiin viestin menevän tehokkaammin perille, kun se on yksilöity. Yksityiskohtaisemman viestinnän ohella asiakastiedot auttavat markkinoinnin suuntaamista asiakassegmentteihin, ostohistorian tarkkailuun sekä tulostietojen saantia markkinointitoimenpiteistä. (Rope & Pöllänen 1994, 111–112.)

Asiakastiedon merkityksen kasvamisessa oleellinen tekijä on ollut tekninen kehitys, joka mahdollisti tietokantojen rakentamisen asiakastietojen perusteella, jolloin niiden taloudellinen ja tehokas hyödyntäminen tuli mahdolliseksi. Tekninen kehitys on vaikuttanut myös siihen, että suureenkin määrään asiakastyytyväisyyspalautetta voidaan reagoida asiakaskohtaisesti niin, että se on taloudellisestikin vielä järkevää. Asiakastyytyväisyysjohtamisen malli on tuottanut ajatuksen, että oleellisten asiakastietojen ohella tietokannassa pitäisi olla myös merkinnät asiakkaiden tuntemuksista, joita heillä on yritystä kohtaan. Kun edellä mainitut tiedot ovat tietokannassa, niitä voidaan käyttää toiminnan kehittämisessä. (Rope & Pöllänen 1994, 112–113.)

Ropen ja Pölläsen (1994, 113–115) mukaan asiakastietokannan eri käyttömahdollisuudet ovat:

- Lähetysrekisteri (yhteystiedot)
- Segmentointitiedot markkinoinnin kohdentamiseksi
- Toimenpiderekisteri (ostohistoria ja asiakkaan antamat palautteet)
- Kontaktirekisteri (yrityksen ja asiakkaan välinen viestintä)
- Ohjausrekisteri (sisältää mm. asiakaskannattavuustiedot)

Asiakastietokanta toimii, jos tiedot ovat oikeita, ajan tasalla ja käyttökelpoisia. Mikäli tiedot ovat vanhentuneita, on vaarana, että yritys lähettää paljon hukkaposteja. Henkilö- ja osoitetietoja voidaan päivittää postin osoiterekisteriin ja automaattiseen väestötietojärjestelmään. Kaikkein helpoin ja kustannuksiltaan alhaisin tapa on kehottaa asiakkaita päivittämään itse yhteystietonsa asiakasrekisteriin. Tietokantaan kerättävien tietojen tulisi myös olla mahdollisimman yksityiskohtaista ja tarkkaa. Kuitenkaan ei ole kuitenkaan järkevää säilöä tietoa, jota ei voida käyttää liiketoiminnan kehittämisessä tai markkinoinnissa. Tärkeintä on, että tietokanta on helppokäyttöinen ja palvelee käyttäjän tarpeita. (Rope & Pöllänen 1994, 116–117.)

Asiakastietokanta rekisteröi asiakaskohtaisesti muun muassa tyytyväisyyspalautteja ostohistoriatietoa. Tämä tarkoittaa, että järjestelmä on yrityskohtainen ja joka-päiväiseen toimintaan liittyvä työväline. Tietokannan sisältö ja sitä hyödyntävä järjestelmä, täytyy aina rakentaa yksityiskohtaisesti. Yrityksessä pitää olla hyvin ke-

hittynyt yrityskulttuuri, jossa tietokantaa pidetään luonnollisena osana työmenetelmiä, jotta tietokannan käyttämisestä saataisiin kaikkein eniten irti. Muussa tapauksessa teknisestikin tehokas asiakastietokanta voi unohtua ja jäädä vajaakäyttöiseksi. Kun asiakastietokannassa on täysimääräinen tietosisältö, on syvällisten asiakasanalyysien tekeminen mahdollista. Näiden analyysien tavoitteena on jalostaa ja kehittää asiakastietoa siten, että tällä tiedolla voidaan hoitaa asiakassuhdetta tehokkaammin. Tietokannan tiedoista saadaan selville, miten erityyppiset asiakkaat käyttäytyvät. Näin heidän käyttäytymistään jotta ymmärretään paremmin ja asiakkaiden reaktiot tuleviin toimenpiteisiin voidaan ennustaa. (Rope & Pöllänen 1994, 117–119.)

Kun asiakastietokanta perustetaan, tulee pohtia henkilötietolakia ja tietosuojaa koskevia määräyksiä. Hyviin liiketapoihin kuuluu, että kysytään asiakkaalta, saako hänet liittää tietokantaan. Asiakkaan kanssa tulee sopia mitä viestintäkanavia yhteydenpidossa käytetään ja millaista postia hänelle lähetetään. (Bergström & Lepänen 2003, 421.)

2.3.2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuutta korostetaan katsomalla asioita heidän näkökulmastaan. Keskeinen markkinoinnin tavoite on sellaisen asiakasarvon luominen, jota myös asiakas osaa arvostaa. Asiakasarvo tulee luoda niin, että asiakaskannattavuus säilyy. Nykyiset asiakkaat tulisi pystyä säilyttämään tyytyväisinä pitkäaikaisina asiakkaina. Asiakkuudenhallinta painottaa aktiivista päätöksentekoa niiltä osin, millaisien asiakkuuksien kehittämiseen halutaan tulevaisuudessa panostaa. Asiakkuudenhallinnan etuna on asiakkuuksien parempi ymmärtäminen. Se vastaa kysymykseen ”miksi juuri tietty ihminen haluaa käyttää tuotteitamme?”. Toinen asiakkuudenhallinnan tuoma etu on myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden kasvaminen. (Mäntyneva 2001, 11–12.)

Asiakkaiden tarkempi segmentointi ja ostokäyttäytymisen tunnistaminen ovat käytännön toimia. Ostokäyttäytyminen ei pysy jatkuvasti samanlaisena, joten se on otettava huomioon. Yrityksen tulee tunnistaa tapahtumat, jotka muuttavat asiak-

kaan ostokäyttäytymistä. Kaikkia asiakkaita ei voi lähestyä samalla tavalla. Markkinoinnin tulee olla erilaista ja sitä pitää toteuttaa asiakaskohtaisesti. Keskeistä on asiakkuuksien segmentointi niin, että asiakkaan kokema yksilöllisyyden tunne säilyy. Toteutetun markkinointiviestinnän parempi koordinointi on eräs asiakkuuden hallinnan tavoitteista. Tämä ei hukuta asiakkaita turhiin ja merkityksettömiin viesteihin vaan vastaa heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa. (Mäntyneva 2001, 12–13.)

Menestyvä asiakkuudenhallinta vaatii organisaatiolta seuraavia asioita: informaatioteknologian hyväksikäyttö, osaamistarpeen lisääntyminen, toiminnan rakenteen mukauttaminen asiakkuudenhallintaa tukevaksi. Organisaation tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja tunnistaa ne. Yritys, jolla on paras tuntuma asiakkaisiin, pysyy parhaiten ennustamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Jokaisen yrityksen tulisi kyetä vastamaan kysymyksiin, jotka koskevat asiakasryhmiä, joille markkinointi kannattaa kohdentaa. (Mäntyneva 2001, 14–15.)

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hallinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Kun suunnitellaan asiakkuudenhallintaan liittyvää tavoitteenasettelua ja käytännön toteutusta, on otettava huomioon, jokaisen vaiheeseen liittyvät erityispiirteet. Usein asiakkuudet ovat alkuvaiheessa kannattomia. (Mäntyneva 2001, 16.)

Keskeinen asiakkuudenhallinnan haaste on sen kuljetus elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuus pitää aluksi hankkia. Tämän jälkeen yksittäisen asiakkaan ostomäärä pitää saada kasvamaan, jotta asiakas muuttuu kannattavaksi. Myöhemmässä vaiheessa pyritään lujittamaan asiakasuskollisuutta. Elinkaaren kypsyysvaiheessa yritys keskittyy asiakkuuksien säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 18.)

Asiakkuudenhallinnan lähtökohta on asiakkuuden ryhmittely, on tärkeää selvittää, keitä asiakkaat ovat. Asiakaskuvan ryhmittelyssä kannattaa käyttää apuna kokemusta. Samanlaisilla tarpeilla ja odotuksilla varustetut asiakasryhmät pyritään tunnistamaan asiakkuuksien ryhmittelyllä. Perinteisellä segmentoinnilla ymmärretään moninaisen asiakaskunnan jakamista suhteellisen yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin. Kriteerinä voivat olla esimerkiksi elämäntyyliin liittyvät tekijät. Näin voidaan

tarjota asiakkaille tarkemmin kohdennettuja palveluja ja markkinointiviestintää. (Mäntyneva 2001, 25–26.)

Asiakkaat tulisi jakaa tunnistettaviin segmentteihin. Asiakkaiden määrä eri segmenteissä pitäisi pystyä myös arvioimaan. Lisäksi kohderyhmän tulisi olla markkinointiviestinnän tavoitettavissa. Jotta markkinointiviestintä olisi perusteltua, pitää segmentin olla riittävän suuri. Segmentoinnin tavoite nähdään yleensä kaksivaiheisena. Ensisijaisena tavoitteena on segmentoinnin käyttö niin, että pystytään ryhmittelemään asiakkuudet eri lohkoihin. Tässä yhteydessä huomiota kiinnitetään nykyiseen ja potentiaalisen myyntiin. Toisena tavoitteena on määritellä markkinointiviestinnän sisältöä, kanavaa ja tiheyttä. Asiakkaiden ryhmittelyn perustana toimii ajatus markkinoinnin tehostamisesta. Toisaalta etuna on myös se, että markkinointi voidaan kohdistaa organisaation arvokkaimmille asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 26–32.)

2.4 Lahjoitusten hankkimisesta

Arvioidessaan lahjoitusten tarpeellisuutta kuluvalle vuodelle, varainhankkijat ja organisaation johtokunta voivat katsoa edellisten vuosien toteutunutta taloudellista suoritusta. Taloudelliset raportit osoittavat aiemmin tapahtuneet asiat. Tämä tieto on arvokasta, kun arvioidaan odotettavissa olevaa taloudellista suorituskyykyä. Organisaation tulisi myös pohtia seuraavia kysymyksiä: kuinka suuri osa odotettavissa olevista tuloista voi kasvaa tai vähentyä, kuinka suuri osa edellisen vuoden lahjoittajista jatkaa lahjoittamista, kuinka paljon organisaatio tarvitsee lahjoituksia ja kuinka paljon uutta rahaa se tarvitsee. (Schaff & Schaff 1999, 23–24.)

Kun organisaatio tietää sen, mihin projektiin se tarvitsee rahoitusta, sen pitäisi Ninnan ja Nortonin (2003, 303) mukaan pohtia seuraavia asioita:

- Projektin tavoitteet
- Ongelma ja tarve, sekä avun kiireellisyys
- Ne keinot, joilla tavoitteisiin päästään
- Miksi organisaation menetelmät ovat kaikkein tehokkaimpia
- Mitä organisaatio uskoo saavuttavansa projektista

- Miksi organisaatio on paras täyttämään nämä tavoitteet
- Kuinka organisaatio pyrkii seuramaan ja arvioimaan projektia
- Budjetti (varojen käyttö ja projektin päättymisen)
- Organisaation suunnitelmat projektin päättymisen jälkeen

Kun tiedetään edellisessä kappaleessa mainitut asiat seuraavasta projektista, voidaan siirtyä miettimään projektin toteuttamisessa käytettävää kampanjaa. Nonprofit-sektorin organisaatioilla ei välttämättä ole samanlaisia resursseja kampanjoinnin toteuttamiseen kuin taloudellista voittoa tavoittelevalla sektorilla ja näin ollen sen tulee harkita tarkkaan sitä, kuinka ja minne markkinointi kohdennetaan.

Organisaation mainontaa ei saa toteuttaa satunnaisina mainoksina eri medioissa kulloistenkin tarpeiden mukaan, vaan mainonta tulee suunnitella yhtenäiseksi ja jatkuvaksi. Vuosisuunnitelma mainonnassa jakautuu erilaisiin yksittäisiin kampanjoihin, joita toteutetaan ajankohdan, tarpeen tai tuotteiden mukaisesti. (Bergström & Leppänen 2004, 157.)

Hyvän kampanjan kohdalla Bergströmin ja Leppäsen (2004, 158–159) mukaan tulisi miettiä seuraavia asioita:

- Mitä mainostetaan, onko yritys uusi vai tuttu
- Kenelle mainostetaan, mikä on kohderyhmä
- Mihin pyritään (tunnettavuuden lisääminen vai myynnin lisääminen)
- Budjetti, paljonko kohderyhmän tavoittaminen maksaa
- Miten mainostetaan, tyyli ja sisältö, mainosten yhdenmukaisuus
- Missä mainostetaan, mikä medioita käytetään
- Milloin mainostetaan, aikataulu ja kuinka useasti mainostetaan
- Kenelle kerrotaan etukäteen, sisäinen markkinointi ja tiedottaminen
- Tehon ja toteutuksen seuraaminen, mitä vaikutuksia kampanjalla on

Nämä kysymykset tulee käydä läpi, suunniteltaessa kampanjaa markkinoille tulevalle uudelle tuotteelle tai yritykselle. Toistuvassa mainonnassa ei tarvitse aluksi käydä läpi kaikkia tavoitteita ja kohderyhmiä, vaan kampanjan toteuttaminen voidaan aloittaa mainosten ja budjetoinnin suunnittelulla. On myös mahdollista käyttää apuna mainostoimistojen asiantuntemusta kampanjaa suunniteltaessa. Tällöin

on mahdollista saada käytetyille investoinneille parempi vastine. (Bergström & Leppänen 2004, 159.)

Esiteltäessä tuotetta, on tärkeää, että asiakkaalle kerrotaan juuri niistä hyödyistä ja eduista, joita hän arvostaa. Ei ole tarpeen kertoa kaikkea, vaan kannattaa esitellä juuri niitä ominaisuuksia, jotka ovat yksilöidylle asiakkaalle tärkeitä. Mikäli kyseessä on konkreettinen tuote, asiakkaalle pitää tarjota mahdollisuus kokeilla tuotetta. Palvelua myyessä laatu voidaan perustella esitysten, piirrosten, laskelmien tai kaavakuvien avulla. Esittelyn aikana asiakkaalla tulee olla oikeus esittää kysymyksiä, tai paremminkin esittelijän tulee pyytää asiakkaiden kommentteja ja mielipiteitä. Mikäli asiakas esittää vastaväitteitä, olisi toivottavaa selvittää niiden syy. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan vähäinen tieto tuotteesta tai tuotteen antamat negatiiviset mielikuvat. (Bergström & Leppänen 2004, 170–172.)

2.4.1 Public Relations (PR)

Eräs markkinointiviestinnän keino on suhde- ja tiedotustoiminta. Sen tavoitteena on myönteisen suhtautumisen ja tiedon levittäminen sekä suhteiden ylläpito ja luominen. Tiedotustoiminta tulee suorittaa sekä yrityksen sisällä, että myös yrityksen ulkopuolella. Markkinoinnissa erilaisilla tiedotus- ja suhdetoiminnan toimenpiteillä on suuri merkitys, koska niillä vaikutetaan erittäin laaja-alaisesti yrityksestä syntyvään imagoon ja mielikuvaan erittäin laaja-alaisesti. Tällä tavalla lähetetyt viestit tavoittavat vastaanottajat tehokkaammin kuin tavanomainen mainonta, ja lisäksi viesti on uskottavampi. Nykyisin ajatellaan suhdetoiminnan olevan osa markkinointia. (Bergström & Leppänen 2003, 400.)

Tiedotus- ja suhdetoimintaa usein kuvataan myös englanninkielisellä kielikuvalla PR (Public Relations). PR:n kohteita ovat erityisesti yleiset tiedotusvälineet, joiden merkitys tiedonvälityksessä on merkittävä. Tiedotusvälineiden välittämiä viestejä uskotaan paremmin kuin yrityksen omaa mainontaa. Ulkoisen PR:n hoitamiseksi lasketaan myös suhteiden hoitaminen yhteistyökumppaneihin, esimerkiksi tavarantoimittajiin, alihankkijoihin, viranomaisiin ja rahoittajiin. Parhaimmillaankin PR-toiminta vaikuttaa hitaasti, sillä sen tavoitteena ei ole heti saavutettu taloudellinen

tulos, vaan asenteiden muuttuminen pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2003, 400.)

Myynninedistämisen, myyntityön ja mainonnan lisäksi vuosittaiseen markkinointisuunnitelmaan tulisi sisältyä myös suhde- ja tiedotustoiminnan toimenpiteet. PR:n vuosisuunnitelman tulee sisältää sisäisen ja ulkoisen tiedotustoiminnan keinot, joilla on oltava saavutettavissa olevat tavoitteet. Vuoden kuluessa kaikkia näitä toimenpiteitä seurataan ja niiden tuloksia tarkastellaan. Tulosten avulla PR:ssä käytettäviä keinoja on mahdollista lisätä tai muuttaa. Toisaalta markkinointitoimenpiteiden tiukka rajaaminen voi olla vaikeaa, sillä asiakastilaisuuden aikana tapahtuu niin myyntityötä, suhdetoimintaa, tiedottamista kuin myynninedistämistä. Kaikkein olennaisinta on kuitenkin, että yritys suhtautuu kaikkiin viestintätapoihin suunnitelmien mukaisesti. Yksittäisten viestien tulee täydentää ja tukea toisiaan, jolloin ne tuottavat tehokkaan ja taloudellisen tuloksen. (Bergström & Leppänen 2003, 401.)

Tiedotus- ja suhdetoiminta on nonprofit-organisaation tavoitteiden onnistumisen kannalta merkittävät tekijä. Mitä paremmin organisaation sisällä olevat henkilöt ovat sulautuneet yhteisöön ja yhteisön henkilöt, sitä paremmin tavoitteiden toteutuminen on mahdollista. Mitä paremmin järjestön johtaja tuntee potentiaaliset lahjoittajat, sitä paremmin hän voi tunnistaa yksilöiden mahdollisuudet lahjoittaa varoja.

Henkilöiden mahdollisuudet lahjoittaa varoja voivat olla huomattavasti pienemmät, kuin organisaation varsinainen varojen tarve. Tällöin organisaation tulee miettiä useita potentiaalisia lahjoittajia, joista jokainen lahjoittaisi osan kokonaisuudesta. Projekti voidaan jakaa osiin, ja jokaisessa mahdolliselle lahjoittajalle lähetetyssä kirjeessä tulee korostaa kyseisen lahjoittajan merkitystä projektin onnistumiselle. Toisaalta lähestymisessä on myös ongelmansa: on mahdollista lähestyä kaikkia lahjoittajia kerralla tai yksitellen, mutta yksitellen lähestyminen vaatii merkittävästi aikaa. Kummassakin tapauksessa, suunnitelman tekeminen auttaa selvytyden saamisessa siihen, kuinka organisaatio pyrkii keräämään varoja. (Nina & Norton 2003, 304.)

Jos organisaatio saa lahjoituksen valtiolta, on mahdollista, että se johtaa yksityisen sektorin lahjoitusten vähentymiseen. Tähän on kaksi selitystä. Ensimmäinen on, että lahjoittajat eivät jatka lahjoittamista, koska he katsovat organisaation saaneen jo tarpeeksi rahoitusta. Toinen selitys on, että organisaation varainhankkijat eivät jatka toimintaansa valtion lahjoituksen jälkeen. Mikäli varainhankkijat suhtautuvat varojen hankkimiseen pelkästään välttämättömänä osana toimintaa, he saattavat ajatella valtion lahjoitusten antavan mahdollisuuden suunnata toimintaa tarpeeksi organisaation mission täyttämiseen. Näin ollen he omatoimisesti vähentävät varainhankintaan käytettyjä resursseja. Eräs keino tämän ongelman välttämiseksi on, että valtio edellyttää organisaatioita hankkimaan niin sanotun ”matching grant”-lahjoituksen vastineeksi omasta lahjoituksestaan. Tällöin organisaation olisi pakko jatkaa varainhankintaa myös valtion lahjoituksen jälkeen. ”Matching Grant”-tarkoittaa vastaavan kokoista lahjoitusta, jonka joku toinen lahjoittaja antaa. (Andreoni 2009, 22–23. ; Office of university foundation relations: Terminology)

”Leadership Gift” on suuri yksittäinen lahjoitus, jonka tekee projektin alussa yksityinen henkilö, pieni ryhmä ihmisiä tai rahasto. Tavallisesti se on suurin yksittäinen lahjoitus koko projektin aikana. Tällaisia lahjoituksia käytetään erityisesti merkittävien projektien yhteydessä. Lahjoituksen tulee olla erityisen suuri ja merkittävä, jotta muut lahjoittajat seuraavat esimerkkiä. Kaikilla lahjoituksilla ei ole sama sosiaalinen arvo. ”Leading Gift” toteuttaa kaksi tarkoitusperää, se todistaa hankkeen laadun yleisölle ja toisaalta rahoittaa hanketta. Joskus on mahdollista, että pyydetty ”Leading Gift” on suurempi kuin yksikään lahjoittaja on valmis maksamaan. Tällöin valtion lahjoituksen tai muun rahaston merkitys on merkittävä. (Andreoni 2006, 2–20.)

Varainkeruuryhmällä on suurin vastuu varojen hankkimisesta, mutta sillä on myös monia muita vastuualueita. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa suunnittelu, markkinointi, promootio ja yhteiskuntasuhteet. Joidenkin mielestä nämä ovat varainkeruuryhmän toimenpiteiden tuloksia, mutta oikeasti nämä toimenpiteet pitää suorittaa ennen kuin varsinainen varainkeruu voi tapahtua. Nämä ovat alueita, joissa suurin vastuu on ystävien hankkimisessa ja suhteiden rakentamisessa. Tämä kuitenkin vie paljon aikaa. (Greenfield 2002, 12.)

Verkostot ovat ratkaisevia tekijöitä yleiseen tietoisuuteen nousevista ideoista. Verkostojen kautta on mahdollista kerätä yksityistä tietoa ja yhteystietoja laajaan toimijoiden joukkoon. Nykyisin yleisesti saatavilla oleva tieto on hyvin laajasti saavutettavissa erityisesti internetin välityksellä, eikä se näin ollen tarjoa merkittävää etua yrityksille. Yksityinen tieto ei ole näin laajasti saavutettavissa, mutta se on huomattavasti subjektiivisempaa kuin yleinen tieto. Tiedon arvo verkostossa riippuu siitä, kuinka paljon verkostojen henkilöiden välillä on luottamusta. Tieto on nykyisin hyvin erikoistunutta ja verkoston kautta on mahdollista saavuttaa muiden alojen resursseja. Yleensä verkosto koostuu liian samanlaisista ihmisistä. Tämä on luonnollista, sillä samanlaiset ihmiset tulevat yleensä paremmin toimeen keskenään. Ongelmana on, että jos kaikki ajattelevat samalla tavalla, kukaan ei kyseenalaista näkemyksiä. Näin ollen hyviä keinoja verkostojen tehostamiseen ovat osallistuminen hyväntekeväisyysjärjestön, urheiluseuran tai muun yhteisöä palvelevan järjestön toimintaan. Erilaisiin aktiviteetteihin osallistuminen vahvistaa siteitä eri ihmisten välillä ja kommunikointi on vapaampaa kuin muissa yhteyksissä. (Uzzi & Dunlap 2005, 2–6.)

Organisaatiot voivat myös tehdä yhteistyötä varojen hankkimisessa sen sijaan, että ne toimisivat kilpailijoina toisilleen. Kun organisaatiot tekevät yhteistyötä varainhankinnassa voi avautua kokonaan uusia markkinoita tai yksittäisten lahjoitusten hankkimiseen tarvittavat kulut voivat alentua. Varainhankinnan organisaatiot voivat myös oppia yhteisistä projekteista ja pohtia muita järkeviä tapoja tehdä yhteistyötä. Mikäli yhteistyö vaikuttaa mielenkiintoiselta vaihtoehdolta, organisaatio voi suorittaa tiedusteluja ja miettiä kuinka tällaisia hankkeita voisi kehittää. (Sergeant & Jay 2004, 26–27.)

Organisaatio voi myös kutsua potentiaalisia lahjoittajia järjestämäänsä tapahtumaan, mikäli se katsotaan kannattavaksi. Asianmukaisesti järjestetty tapahtuma on taloudellisessa mielessä vaivan arvoista ja organisaatio saattaa saavuttaa sillä muutoin liian suurelta tuntuvan lahjoitustavoitteen. Todennäköisesti ihmiset eivät välttämättä lahjoittaisi samanlaista summaa, jos organisaatio ottaisi heihin yhteyttä puhelimella tai kirjeellä. Kutsutapahtuman yhteydessä heidät voidaan suostutella lahjoittamaan enemmän varoja. Ihmiset ovat sosiaalisia, joten mikäli tapahtuma

edesauttaa heidän omien yksittäisten tavoitteiden saavuttamistaan, he saapuvat mielellään paikalle. (Wendroff 2004, 2–3.)

2.4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Mielikuva on eräs tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa ihmisten ostokäyttäytymiseen. Näin ollen organisaation tulisi pyrkiä nostamaan imago kaikkein tärkeimmäksi tavoitteeksi markkinoinnissaan, jotta se pääsisi omaan lopulliseen tuottotavoitteeseensa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksen toimenpiteitä ohjaavassa ovat imagotavoitteet. Kaikki se, mitä yritys tekee vaikuttaa toteutuneeseen imagoon. (Rope & Mether 1991, 89.)

Strategisia päätäsoja imagossa on kolme, joiden pohjalta yrityksen tulisi tehdä kaikki sen operatiiviset toimenpiteet. Ensimmäinen taso on mielikuvan merkitys yrityksessä menestyksen luojana. Toisella tasolla pitää miettiä pyritäänkö yrityksessä rakentamaan tuote- vai yrityskuvaa? Jos tavoitteena ovat molemmat, niin missä suhteessa? Kolmas taso kertoo, millä avaintekijöillä imagokuvaa pyritään rakentamaan ja mikä on yrityksen tavoiteprofiili, johon se haluaa pyrkiä. (Rope & Mether 1991, 89–90.)

Mielikuvamarkkinoinnin käyttäminen on kuin erikoistumisstrategian käyttämistä. Eräs olennaisimmista tekijöistä on pyrkiä erottamaan mielikuvatuote ja fyysinen tuote toisistaan. Erikoistuminen on mahdollista toteuttaa niin mielikuvatuotteen kuin fyysisenkin tuotteen kohdalla. Kehitettäessä fyysistä tuotetta erikoistuminen tapahtuu tuotesuunnittelun seurauksena. Vastaavasti taas kehitettäessä mielikuvaa erikoistuminen perustuu markkinoinnin ratkaisuihin. Mitä lähempänä toisiaan tuotteet ovat, sitä merkittävämmässä roolissa on erikoistuminen markkinoinnilla. (Rope & Mether 1991, 91–92.)

Tekijä, jolla organisaatio pyrkii erottumaan, pitäisi olla potentiaalisen asiakassegmentin arvostama. Tällöin kohderyhmä valitsee tuotteen erikoistumisstrategian perusteella. Jos kohderyhmä ei arvosta sitä tekijää, jolla organisaatio pyrkii erot-

tumaan fyysisesti tai markkinoinnin keinoin, strategia jää tehottomaksi ja arvottomaksi. (Rope & Methner 1991, 95–96.)

2.5 Varainhankinta Suomessa

Yliopistojen ja alumni-seurojen välisestä yhteistyössä on tiivistymisen merkkejä. Suomessa ensimmäisenä on liikkeellä Helsingin Yliopisto. Helsingin Yliopiston Seniorit RY on tehnyt yhteistyösopimuksen yliopiston kanssa. Samankaltaisia suunnitelmia on myös muissa suurissa yliopistoissa ja suunnitelmat ovat nimenomaan laman seurausta. Laman vuoksi yliopistojen budjettia leikattiin peräti 15 prosenttia ja sen takia ulkopuolista apua kaivataan ylläpitämään tieteellisiä kirjastoja ja rahoittamaan laitehankintoja. Suomesta kuitenkin puuttuu rahankeruun perinne, mikä aiheuttaa ongelmia. (Stenbäck, 1996.)

Yhdysvaltalainen varainhankinta on kuitenkin vertaansa vailla. Sopivasti ennen joulua postiluukkuun ilmestyy kirje Columbian yliopistolta New Yorkista. Kirjeessä on palautuskuori, johon voi laittaa joulurahan visalla, shekkinä tai muulla lahjoittajalle sopivalla tavalla. Vaikka rahaa ei olisikaan koskaan lahjoittanut, tämä ”Dear Alumn” -kirje lähetetään Suomeenkin asti joka jouluku. Kirje tulee, vaikka olisi vierailut Columbiassa vaivaisen kuukauden. (Testamenttien metsästäjät, 1996.)

Korkeakoulu toivoo tietenkin, että sen entisistä työntekijöistä tai oppilaista tulee upporikkaita. Näin ollen se voi toivoa saavansa tulevaisuudessa merkittäviä lahjoituksia. Esimerkkinä voidaan mainita Brooklynin Teknillinen korkeakoulu. Talousvaikeuksissa oleva koulu sai lähes 900 miljoonan markan perinnön entiseltä professoriltaan. Korkeakoulu aikoo sijoittaa rahat ja käyttää korkoja korkeakoulun kulojen kattamiseen. Suunnitelmissa on nimetä kemian instituutti lahjoittajan mukaan, johon pyritään palkkaamaan tunnettuja tutkijoita ja professoreja. Nämä houkuttelevat yritysrahoitusta. Tuottoja voidaan myös käyttää lahjakkaiden opiskelijoiden houkuttelemiseen apurahojen avulla. Myös muita tiloja, kuten lukusaleja voidaan nimetä lahjoittajien mukaan tai heitä voidaan muistaa nimikylteillä. (Yhdysvalloissa korkeakoulujen toive on, että entisistä opiskelijoista tulee upporikkaita, 1999.)

Suomessa meneillään olevassa yliopistojen varainhankinnassa ei voida luonnollisesti olettaa, että nyt päästäisiin vastaaviin summiin kuin edellisessä kappaleessa esitetyssä esimerkissä. Mutta ehkä edellä mainittu tarina voi toimia rohkaisevan esimerkkinä. Nyt voitaisiin onnistua luomana lahjoituskulttuuri, jossa yritykset pitäisivät luonnollisena asiana rahoittaa oman alueen tai lähiseudun oppilaitosta. Yliopisto voi sijoittaa lahjoituksena saamansa varat ja näin ollen ne tuottavat monien vuosikymmenten ajan rahoitusta perusrahoituksen lisäksi.

Korkeakoululaitos toimi runsaalla 8,2 miljardilla markalla vuonna 1999. Suoraan valtion budjetista oli 5,6 miljardia, joka tarkoittaa 68 prosenttia rahoituksesta. Tutkimushankkeet julkiselle sektorille ja yrityksille toivat kassaan 1,56 miljardia. Muita ulkopuolisia lahjoittajia olivat Tekes ja Suomen Akatemia, joiden on noin 1,1 miljardia. Vuonna 1999 ulkopuolisen rahoituksen osuus kasvoi poikkeuksellisen paljon, 12 prosenttia. Lisäksi Suomen noin parista tuhannesta professorista noin parisataa oli palkattu ulkopuolisella rahoituksella. Vuodesta 1992 ulkopuolisen rahoituksen osuus on kasvanut 107 prosenttia, samana aikana kokonaismenot ovat kasvaneet 52 prosenttia. Alumnitoiminta on muihin verrattuna pelkkää imagonrakennusta, mutta juuri mielikuva saattaa ratkaista isoja asioita. (Ulkopuolisen rahoituksen osuus kasvoi viime vuonna yli 10 prosenttia: Yliopistot haalivat yksityistä rahoitusta, 1999.; Raunio, 2000.)

Kuitenkin Ruotsi, joka on yhteiskunta- ja koulusaloiltaan lähellä Suomea käyttää melkein 13 000 dollaria opiskelijaa kohti. Vastaava luku Suomessa oli vain 7 000 dollaria. Tämä johtune 90-luvulla tehdyistä leikkauksista. Kansainvälisessä OECD:n vertailussa Suomi putosi yläkastista häntäpäähän. Olisi ehkä aika aloittaa keskustelu vaihtoehtoisista rahoitusmalleista. Vaihtoehtoina olisi varainhankinta, joka on suunnattu sidosryhmille tai lukukausimaksut opiskelijoille. (Erola, 2001. ; Jorma Sipilä: Säätiöittäminen vahvistaisi yliopistoja: Rehtorit etsivät yliopistoille vaihtoehtoisia rahoituslähteitä, 2000.)

Suomen Akatemian tekemä laaja selvitys osoittaa korkeakouluille suunnatun tutkimusrahoituksen kasvun olleen edellisen vuosikymmenen aikana ollut melkein kokonaan riippuvainen ulkopuolisen rahoituksen kasvusta. Lisärahaa valtion bud-

jetista ei ole saatu. Toisinaan ulkopuolista rahoitusta on pidetty mörkönä, joka rajoittaa tutkimuksen vapautta. Valtaosa teknologia- ja tiedepolitiikan vaikuttajista ei ajattele näin. (Lukkari, 2000)

Vuonna 2001 tehty rahankeräystyöryhmän loppuraportissa esitetään varainhankintaan liittyviä epäselvyyksiä. Rahankeräyslain 2§:ssa momentissa sanotaan, että rahankeräys voidaan toimeenpanna, jotta saadaan kerättyä varoja sivistyksellistä, sosiaalista tai yleistä kansalaistoimintaa tai aatteellista tarkoitusta varten. Pykälä ei kuitenkaan anna suoraa vastausta siihen, voidaanko toimeenpanna rahankeräys professuurien hankkimiseksi yliopistolle. Mikä merkitys arvioinnissa on sillä, että yliopisto saa julkista rahoitusta? (Rahankeräystyöryhmän loppuraportti, 2001, 4–5)

Rahankeräyslain 4:n momentin mukaan lupa voidaan antaa itsenäiselle säätiölle, kotimaiselle rekisteröidylle yhdistykselle tai muulle yhteisölle, jolla on sivistyksellinen, sosiaalinen tai aatteellinen tarkoitus. Koska lupa edellyttää aatteellista tarkoitusta, rahankeräyslupaa ei voida antaa kunnalle ja valtiolle. Suurin ongelma kuitenkin on sanamuoto ”muu yhteisö”. Lasketaanko yliopistot lain tarkoittamiseksi ”muuksi yhteisöksi”. Mikä merkitys arvoinnossa on sillä, että yliopisto saa rahoitusta julkisista varoista? (Rahankeräystyöryhmän loppuraportti, 2001, 5)

Yliopistojen rehtorien huolena on Suomalaisten yliopistojen huippuosaaminen. Valtiolta ei tule tarpeeksi rahaa yliopistojen rahoittamiseksi. Ajatellaan, että uudet rahoittajat luovat paremmat puitteet tieteen tekemiselle. Monet muut virkamiehet ja yhteiskunnan vaikuttajat ovat esittäneet, että pitäisi kokeilla vaihtoehtoisia omistusmuotoja. Suomessa yliopistot ovat valtion suorassa ohjauksessa ja omistuksessa, kun taas taloudellinen itsenäisyys ja säätiöpohjaisuus ovat maailman johtavien yliopistojen tunnusmerkkejä. Omistukselle on vaihtoehtoja ja omistus ei välttämättä säätele yliopiston taloudellista luonnetta. Suomessa yliopistot saavat ison osan rahoituksestaan maksullisilla palveluilla, kuten tilaustutkimuksilla ja täydennyskoulutuksilla. Ruotsalaiset yksityiset yliopistot saavat vastaavasti valtion tukea, ja kansainvälisissä huippuyliopistoissa iso osa, jopa puolet vuosittaisista käyttömenoista, saadaan pääoman vuosituottoina. (Huhtiniemi, 2006.)

Uudistuksen heikkoutena arvostelijoiden mukaan on, että yksityisen rahan avulla elinkeinoelämän edustajat saavat alistettua yliopistot omien etujensa alle. Eikä uudistuksessa näin saataisi uutta, itsenäisempää hallintaa. Puolustajien mukaan uusi laki takaa yliopistojen autonomian sekä tukee tutkimusta ja tieteen ja taiteen uudistuksia. Tulevaisuudessa yliopistot eivät ole valtion tilivirastoja, vaan itsenäisiä virastoja. Pohjimmiltaan tavoitteena on antaa uusia keinoja yliopistoille rahoittaa omia toimintojaan. Varainkeruu taantuman keskellä ei vaikuta hyvältä, varsinkin kun suomessa vasta harjoitellaan vakavaa varainhankintaa. Rahankeruuseen vauhtia antaa yliopistolain lupaus 2,5-kertaisesta lahjoituksesta, jos yliopisto hankkii vähintään miljoona euroa vuoden 2010 loppuun mennessä. (Hallikainen, 2008.; Sarkomaa 2008.; Liiten, 2008a.)

Yliopisto ei voi olla huippujen joukossa ilman taloudellista panostusta. Suomalais-ten yliopistojen pitää panostaa varainhankintaan, jos ne haluavat kilpailla kansainvälisellä tasolla parhaista julkaisuista, tukijoista ja opiskelijoista. Kansainvälisten tutkimusten mukaan ylivoimaisesti suurin osa lahjoituksista tulee yksityishenkilöiltä. Toinen merkittävä ryhmä ovat rahastot ja säätiöt. Kolmantena ovat yritykset, joiden osuus lahjoituksista on 10-15 prosenttia. Alumnit ovat merkittävä osa yksityisistä lahjoittajista. He ajattelevat saaneensa yliopistolta jotain niin merkittävää, että he haluavat antaa jotain takaisin. Mukana on myös vastuullisia yksilöitä, jotka ajattelevat yliopiston roolia yhteisössä tärkeänä. Erityisen tärkeää on se, että yliopisto valitsee rahoituskohteen. Rahoittajan täytyy tiedostaa, että lahjoittaa voi vain pääoman kartuttamiseksi, tiettyihin ohjelmiin ja ilman muita reunaehtoja. Toisin sanoen lahjoittamispäätöstä tehdessään lahjoittajan pitää tietää, että kyseessä ei ole sponsorointia tuotteen myymiseksi tai jonkin asian ostamiseksi. (Karjalainen, 2009.)

Uudistuksen myötä yliopistot saavat uudenlaisen hallinnollisen ja taloudellisen autonomian. Autonomia merkityksen arviointi käytännössä on huomattavasti vaikeampaa. Kriittisesti tilanteeseen suhtautuvat haluavat pitää yritysmaailman poissa hallinnosta. Jotkut ovat väittäneet, että tulevaisuudessa yksityinen sektori ohjailee tutkimuksia ja julkaisuja. Tämä uhkaisi riippumatonta tutkimusta. Autonomiata saat-
taa uhata myös se, että rahoitusta kerätessään korkeakoulut kilpailevat yksityises-

tä rahasta. Lisäksi laman aikana yksityistä rahaa ei ole tarjolla, ja tilannetta vaikeuttaa perinteiden puuttuminen varainhankinnassa. (Tolsa, 2009.)

Alumniyhdistykselle on luonnollisesti hyötyä, mikäli järjestössä on yhteiskunnallisesti merkittäviä henkilöitä. Yliopistot ovat nyt varainhankintansa kautta kiinnostuneita entisistä opiskelijoista. Esimerkkinä voidaan mainita Björn Wahlroosin toiminen Svenska Högskolanin varainhankinnan johdossa. Muita vastaavia esimerkkejä ovat Turun yliopistolle mainostoimisto Bob Helsingin tekemä video kampanjaa varten, Helsingin yliopiston apuna ovat suunnittelutoimisto Taivas ja ex-pääministeri Paavo Lipponen, Sibelius-akatemia höysti Satakieli-keräystä soivalla ratikalla, presidentti Martti Ahtisaari toimii Oulun yliopiston keräyksen suojelijana ja emeritusarkkipiispa John Vikström vauhdittaa Åbo Akademin kampanjaa. Kuitenkin on hyvä muistaa, että vain pieni osa valmistuneista on aktiivisesti mukana alumneina, koska Helsingin Yliopisto alumneja on 6 000 ja kokonaisuudessaan valmistuneita on yli 170 000. (Mikkonen 2009.; Liiten, 2009b.)

Yliopistot haluaisivat vuoden jatkoajan varainhankintaansa, sillä pääomalahjoitukset eivät ole kertyneet puolentoista vuoden aikana lähellekään tavoitteiden mukaisesti. Päällimmäisenä syynä on taloustilanteen heikkeneminen. Vain osa yliopistoista voi olla ylpeä saavuttamistaan tavoitteista. Näin ollen jatkoaikaa halutaan vuoden 2011 loppuun. Nykyinen takaraja on vuoden 2010 loppuun. On myös ehdotettu, että nykyinen määräaikainen verovapaus säädettäisiin pysyväksi. (Puikkonen, 2010.)

3 CASE: TUTKIMUS VARAINHANKINNASTA KÄYTÄNNÖSSÄ

Tutkimus toteutettiin tarkastelemalla toimeksiantajan varainhankintaa, sitä kuinka tehokkaasti tämä organisaatio toteuttaa varainhankintaa ja pyrittiin havaitsemaan niitä ongelmia, mitä varainhankinnassa on. Haastattelussa kerätyn aineiston perusteella on koottu yhteen ne asiat, mitä asioita voidaan kehittää ja ne asiat, mitä yliopisto jo suorittaa esimerkillisesti omassa varainhankinnassaan.

Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla yliopiston edustajaa, joka toteuttaa tutkimuksen toteuttamisen aikoihin yliopiston varainhankintaa.

3.1 Yliopistosäätiön merkitys yliopistossa

Yksityinen rahoitus on ollut merkittävässä roolissa tutkimuksen kohteena olevan yliopiston perustamisesta lähtien. Alun perin yliopisto perustettiin nimenomaan yksityisen varallisuuden avulla. Myöhemmin kaikkia yliopistoja ryhdyttiin rahoittamaan valtion budjetista. Yliopistosäätiö jatkoi kuitenkin toimintaansa ja tuki yliopiston toimintaa myös jatkossa. Vaikka taloudellisessa mielessä sen rooli muuttui merkittävästi, säätiölle jäi taustavaikuttajan rooli ja se pystyi rahoittamaan uusien hankkeiden, ideoiden ja projektien rahoittamista. Säätiön kautta on voitu rahoittaa myös EU-projekteja, joissa osa rahoituksesta pitää olla ”omaa rahaa”. Säätiö on ollut vaikuttamassa yritysten rahoittaessa oppilaiden pro gradu -töitä. Yritykset ovat lahjoittaneet säätiölle rahoituksen, jonka säätiö on taas siirtänyt eteenpäin oppilaille. Nämä ovat muutamia esimerkkejä siitä, millä tavalla yliopistosäätiö on ollut vaikuttanut taustalla aina 2000 -luvulle asti.

Yliopistosäätiön lisäksi yksityistä varallisuutta yliopistolle on tienattu aikaisemmin myös erilaisten koulutuspalvelujen kautta, joita yliopisto tarjoaa lähiseudun yrityksille. Yliopisto on myös saanut varakkaiden organisaation lahjoittamia, lahjoitusprofessuureja, jotka ovat olleet parantamassa yliopistojen kilpailukykyä.

Nykyisin tilanne on erilainen, kun yliopistosäätiö ja yliopiston oma varainhankinta kilpailevat samoilla markkinoilla lahjoitusten saamiseksi. Yliopiston näkemyksen

mukaan näiden välillä ei kuitenkaan ole ristiriitaa, koska ne suuntautuvat hiukan eri markkinoille toiminnoissaan ja yliopiston oma, suora varainhankinta, on ainoastaan väliaikaista lain perusteella. Sen muuttamisesta pysyväksi on esityksiä, mutta mitään varmaa tietoa ei ole saatavilla. Siksi ei ole järkevää purkaa yliopistosäätiön toimivia rakenteita tilanteessa, jossa ei ole tietoa tulevaisuuden tapahtumista.

3.2 Vuosien 2009-10 varainhankinta

Yliopiston pitää olla aktiivinen pyytäessään rahoitusta yksityiseltä sektorilta, jotta se onnistuisi saavuttamaan tavoitteensa. Verkostojen ja yhteiskuntasuhteiden asianmukainen hoitaminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyteen. Kaksi vuotta on liian lyhyt aika siihen, että yliopiston avainhenkilöt ehtisivät rakentamaan ne verkostot varainkeruuta varten. Tämä tarkoittaa sitä, että verkostojen pitää olla olemassa jo ennen varainhankinnan aloittamista. Verkostojen ohella markkinointi ja tiedottaminen ovat tärkeitä asioita, koska niillä voidaan painottaa kaikille asianomaisille varojen lahjoittamismahdollisuutta. Varainhankinta on ollut esillä eri medioissa ja se onkin tehokkaasti levittänyt tietoisuutta asiasta, mutta organisaation omalla markkinoinnilla on silti merkitystä sanoman yksilöimisessä.

Kun yliopisto lähestyi yrityksiä, niille lähetettiin pyyntökirje. Kirjeessä oli ilmoitus lahjoittamisen mahdollisuudesta ja liitteenä oli opetusministeriön tiedote varainhankinnasta, materiaalia yliopiston eri yksiköiden toiminnoista ja alustava suunnitelma merkittävimpien lahjoittajien huomioimisesta. Tästä kirjeestä ja sen liitteistä käytettiin nimitystä ”paketti”. Tämä paketti, joka sisälsi edellä mainitut osat, lähetettiin alueen tunnetuimmille ja merkittävimille yrityksille, jotka olivat yliopiston rekisterissä eli ovat tehneet aikaisemmin yhteistyötä yliopiston kanssa. Aikaisemmin toteutettu yhteistyö oli sisältänyt mm. täydennyskoulutusta ja tutkimusyhteistyötä. Muna yritysten joukossa olivat yliopistosäätiön kanssa toimineet tahot. Pk-sektoria lähestyttiin myös samalla menetelmällä, eli lähettämällä paketti niille yrityksille, jotka olivat tehneet aikaisemmin yhteistyötä yliopiston kanssa.

Muutama kuukausi paketin lähettämisen jälkeen yliopiston edustaja soitti yrityksiin, ja puhelin aikana pyrittiin sopimaan tapaamisesta. Seuraavien kuukausien aikana yliopiston edustaja vieraili yrityksissä, jotka olivat suostuneet tapaamiseen. Varainhankinnasta vastaavalla oli suurin vastuu näiden vierailujen toteuttamisessa, mutta myös yliopiston rehtori omien tehtäviensä ohella osallistui vierailuihin merkittävimpien lahjoittajien luona. Yhteydenpitoa yritysten kanssa jatkettiin tapaamisten jälkeen ja yliopiston edustajat olivat valmiita käymään yrityksissä toistamiseen, mikäli pyydettiin. Tässä olivat olennaisimmat keinot, joilla yliopisto oli ottanut yhteyttä yrityksiin ja pyrkinyt hankkimaan lahjoituksia. Varainhankinnan kannalta oli tärkeää julkistaa ensimmäiset lahjoitukset pian sen aloittamisen jälkeen. Julkistetut lahjoituspäätökset rohkaisivat ja tukivat myös muiden yritysten päätöksiä. Ensimmäiset lahjoitukset tulivat yliopiston ydinalueelta ja sen seurauksena edustajan oli helpompaa pyytää lahjoitusta kauempana sijaitsevilta yrityksiltä, koska oli näyttöä siitä, että oma ydinalue on valmis tukemaan yliopiston varainhankintaa.

Yrityskäyntien osalta vastuu oli yhden henkilön toiminnassa. Se tarkoittaa sitä, että yksi henkilö ei ehtinyt vierailemaan kaikkien potentiaalisten lahjoittajien luona. Mikäli toiminnassa olisi ollut mukana useampi henkilö, olisi ollut mahdollista vierailla useammassa yrityksessä. Yliopistossa on kuitenkin tehnyt linjauksen, että yrityksiä lähestytään henkilökohtaisella tasolla. Silloin pyritään asioimaan tuttavien kesken ja henkilökohtaiset siteet koetaan merkittäväksi voimavaraksi. Toisaalta yliopisto pyrki järjestämään alueen merkittävien yrittäjäjärjestöjen kanssa teemailtoja, joissa otetaan kontaktia sellaisiin yrityksiin, joissa ei ole aikaa vierailla henkilökohtaisesti. Teemailtoja voitiin järjestää esimerkiksi rotaryjärjestöjen tai kauppakamarien kanssa.

Paketti oli lähetetty myös sellaisille valtakunnallisille yrityksille, joiden katsottiin olevan potentiaalisia lahjoittajia. Monet niistä olivat suhtautuneet hankkeeseen myönteisesti. Niiden osuus yliopiston saamista varoista jäi kuitenkin vähäiseksi, koska samaan aikaan suoritettiin keräystä uudelle Aalto -yliopistolle ja valtakunnalliset yritykset olivat huomattavasti enemmän kiinnostuneita osallistumaan sen toimintojen tukemiseen kuin osallistumaan muiden yliopistojen varainhankintaan. Joten tästä syystä ainakin vuosien 2009-10 varainhankinta tulisi perustua oman

alueen yrityksiin ja organisaatioihin, jotka haluavat osallistua paikallisen yliopiston tukemiseen.

Yliopiston edustajan vierailuilla potentiaalisten lahjoittajien luona on, pyrittiin painottamaan yliopiston läheisyyttä yrittäjän arkeen. Tämän väitteen tukena on ollut erilaisia esitteitä, tutkimussuunnitelmia, raportteja ja muuta vastaavaa materiaalia, joka todisti yliopiston tekevän sellaista tutkimusta, josta yritys hyötyy omassa toiminnassaan.

3.3 Yritysten suhtautuminen

Yliopiston tiedotuskampanjan voidaan ajatella olleen menestyksekkäs, koska suuri osa yrityksistä suhtautui pyyntöihin myönteisesti. Voidaan sanoa, että ihmisten suhtautuminen on jopa yllättänyt yliopiston edustajatkin. Menestys on yllättänyt, sillä yliopistot toteuttavat varainhankintaa ensimmäistä kertaa, eikä ole olemassa varojen keräyksen ja lahjoittamisen kulttuuria. Osa yrityksistä suhtautui kampanjaan nihkeästi: niiden mentaliteetti oli, että koulutuksen tulisi olla vain verovaroin rahoitettua toimintaa. Yritys tukee koulutusta jo maksaessaan verot, mikä on sen mielestä jo tarpeeksi tukea koulutukseen. Tietyt yritykset eivät halua olla missään tekemisissä yliopiston varainhankinnan kanssa.

Yritysten suhtautumista hankaloittaa myös se, että vuosina 2009-10 toteutetaan varainhankintaa talouskriisin keskellä. Se luonnollisesti vaikuttaa halukkuuteen lahjoittaa varoja. Osa yrityksistä on todennut, että ne voisivat osallistua keräykseen, mutta taloudellisen tilanteen vuoksi osallistuminen ei ole mahdollista. Tämä on ymmärrettävää, sillä mikäli yritys tekee tappiollisen tuloksen, se ei voi hyödyntää valtion tarjoamaa verovähennysoikeutta. Osa lahjoitusta harkitsevista yrityksistä on taas tehnyt periaatteellisen päätöksen hankkeeseen osallistumisesta, mutta talouskriisin takia ne päättävät lahjoitussumasta vasta vuoden 2010 aikana.

Yritysten kannalta olisi suotavaa, että alueella toimii kilpailukykyinen ja elinvoimainen yliopisto. Tämä myös siinä tapauksessa, kun yritys ei toimialastaan johtuen

suoranaisesti hyödy millään tavalla yliopistosta. Tällaiset yritykset voivat esitellä alueella toimivaa yliopistoa ja sen tarjoamia koulutusmahdollisuuksia, kun ne rekrytoivat uusia asiantuntijoita palvelukseensa. Lisäksi rekrytointitilanteessa voidaan mainita myös, että uuden työntekijän perhe voi mahdollisesti hyötyä yliopiston palveluista. Joillain yrityksillä edellä mainittu skenaario on ollut motivoimassa lahjoituksen antamista.

Yritysten into osallistua yliopiston varainhankintaan perustuneen pääasiassa ainutkertaiseen kertoimeen, jolloin lahjoitusten arvo nousee ja lahjoittaminen on yrityksille ilmaista verovähennysoikeuden kautta. Edellä mainitut seikat sekä halu tukea alueen yliopistoa ovat johtaneet siihen, että yliopisto on menestynyt varainhankinnassaan.

3.4 Yksityiset henkilöt lahjoittajat

Alumnit ovat yliopistoille tärkeä voimavara, erityisesti kun puhutaan heidän lahjoituspotentiaalistaan yliopistolle. Ne alumnit, jotka ovat yliopiston rekisterissä, ovat saaneet samanlaisen paketin kuin mitä yrityksille on lähetetty. Ensimmäisessä vaiheessa lähestyttiin niitä alumneja, joiden sähköpostiosoitteet olivat yliopiston rekisterissä ja myöhemmin siirryttiin tavoittelemaan muita entisiä opiskelijoita. Alumnit eivät välttämättä kuitenkaan lahjoita pelkästään henkilökohtaisia varojaan, sillä he voivat olla merkittävässä asemassa sellaisessa yrityksessä, johon yliopisto ei ole ottanut yhteyttä (esimerkiksi toisessa maakunnassa toimiva yritys). Tällaiset alumnit voivat halutessaan käyttää yrityksen resursseja entisen koulunsa varainhankinnan tukemiseksi.

Tätä kirjoittaessa on vaikea sanoa, kuinka iso osa alumneista tulee osallistumaan varainhankintaan, sillä keräys on heidän osaltaan pahasti kesken. Alumnit ovat kuitenkin olleet kiinnostuneita ja aktiivisia lahjoittamisessa. Varsinaisten lahjoitusten lisäksi varainhankinta tarjoaa yliopistolle tilaisuuden organisoida alumnitoiminta järjestäytyneemmäksi ja luoda heistä kiinteä yliopiston osa, yksi sen resursseista. Varainhankintaa käsittelevissä puheenvuoroissa on esitetty yksityisen sektorin verovähennysoikeuden muuttamista niin, että väliaikaisesti voimassa olevasta lais-

ta tehtäisiin pysyvä. Mikäli tämä toteutuisi, alumnien organisointi yliopiston resursiksi olisi kannattavaa myös pitkän tähtäimen varainhankinnan tavoitteiden näkökulmasta. Alumneista voisi tulla yliopiston jatkuvia lahjoittajia.

Muita keinoja varojen hankkimiseksi yksityisiltä ihmisiltä ovat kuolinpesien lahjoitukset, vaikka niitä ei ole tässä vaihtoehtona erityisesti mainostettu. Muutamissa tapauksissa yksityiset henkilöt ovat pyytäneet syntymäpäivälahjojen sijaan ihmisiä lahjoittamaan lahjoihin käytettävän summan yliopiston varainhankintaan. Yksityisille ihmisille on myös suunnattu ”Talkoo haaste” -lomake, jolla aikaisemmin lahjoittaneet voivat haastaa seuraavan henkilön lahjoittamaan varoja. Se luo sosiaalisen paineen lahjoittaa, mikä on hyvin voimakas motivoinnin keino. Lisäksi kampanja voi levitä eri verkostojen välittäjien kautta myös sellaisten ihmisten tietoisuuteen, jotka eivät ole olleet yliopiston sidosryhmissä aikaisemmin osallisena.

3.5 Varainhankinnan tulevaisuus

Tulevaisuudessa yliopiston varainhankinta perustuu ainakin osittain tietokannoille, joita muodostetaan niin alumneista kuin yrityksistä. Yritystietokannan tekeminen on aloitettu kumppanuussopimuksilla. Niiden taso vaihtelee eri yritysten välillä. Joidenkin yritysten kohdalla sopimus tarkoittaa vain tiedotuslehtien lähettämistä yrityksen ja yliopiston välillä. Toisille se tarkoittaa keskusteluja yliopiston professoreiden kanssa yrityskäynneistä ja muusta yhteistyöstä. Kuten mainittu, alumneista on jo olemassa rekisteri, mutta varainhankinnan ohella pyritään päivittämään heidän yhteystietonsa ajan tasalle. Kolmas rekisteri rakennetaan ”yliopiston ystäville”, johon kirjataan yliopistoa tukeneet henkilöt. Tämän rekisterin perusteella lahjoittajia voidaan kutsua yliopiston juhliin ja muihin vastaaviin tapahtumiin. Kaikissa edellä mainituista tapauksissa kyse on kuitenkin vain kontaktirekisteristä, joissa säilytetään lähinnä yhteystietoja.

Yliopistossa ei ole tässä vaiheessa tarkkoja suunnitelmia siitä, miten kerättyjä varoja tullaan jatkossa hyödyntämään tai miten pääomien tuottoja käytetään. Opetusministeri vaatii, että yliopistot määrittelevät omat painopistealueensa. Painopistealueen valinnan jälkeen uudet varat pyritään käyttämään niin, että tutkimusta

voidaan suorittaa entistä paremmin ja vahvemmin valituilla sektorilla. Varainhankinta tulee kuitenkin muuttumaan, sillä yliopistoon palkataan uusi rahoitusjohtaja. Rahoitusjohtajan tehtävänä on sijoittaa uusi pääoma parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi uusien lahjotusten hankkiminen kuuluu rahoitusjohtajan tehtäviin. Valtio määrittäneen vuoden 2010 aikana sen, millä ehdoilla ja missä muodossa varoja voidaan tulevaisuudessa kerätä.

Toivomuksena olisi, että yksityisten ja yritysten verovapaus jatkuisi pysyväne myös määräajan jälkeen. Ongelmana kuitenkin on talouskriisi ja siitä johtuva valtion talouden tila. Tässä tilanteessa on hankala tehdä verotusta keventäviä päätöksiä, ja itse asiassa valtiolla on paineita korottaa veroja.

4 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Tutkimuksen kohteena oleva yliopisto suorittaa varainhankintaa esimerkillisesti ja oppikirjojen ohjeiden mukaisesti. Yliopisto on lähettänyt paketin potentiaalisille lahjoittajille, jonka jälkeen heille on annettu aikaa tutustua materiaaliin. Hieman myöhemmin on tiedusteltu yrityksen tai yksityisen ihmisen kiinnostusta osallistua kampanjaan. Sinänsä toiminnasta ei voida esittää kovin paljon varainhankintaa tehostavia toimenpiteitä, mutta havaittuja pieniä puutteita voidaan hienosäätää toimimaan paremmin. Näin varainhankintaa voidaan tehostaa vielä vähän tehokkaammaksi ilman, että organisaation tuottavuus kärsii. Esimerkkinä yliopistolle sopivasta toimenpiteestä voidaan esitellä keräyksen suojelijan asettaminen kampanjan keulakuvaksi, kuten useissa muissa yliopistoissa on tehty. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että kampanjan suojelijan asettaminen on koettu merkittäväksi eduksi. Keulahahmon merkitys ei ole pelkästään hänen esiintymisessään. Kun henkilö rekrytoidaan tällaiseen virkaan tehtävälle alisteisiksi tulevat myös henkilön omat verkostot ja yhteiskuntasuhteet, joita hän voi käyttää asian edistämiseksi. Voidaan todeta myös, että mitä tunnetumpi henkilö kampanjan suojelijana toimii, sitä enemmän hän herättää luottamusta hanketta kohtaan. Mitä luotettavampia ihmiset ovat, sitä enemmän he lahjoittavat yliopistoille rahaa.

Mikäli yliopistojen pyytämä suora varainhankinta tulee pysyväksi, yliopiston tulee konkreettisesti harkita kampanjan suojelijan asettamista tulevaisuudessa toteutettaviin projekteihin. Varainhankintaa voidaan periaatteessa toteuttaa ilman lahjoittajien verovähennysoikeutta, mutta silloin sen toteuttaminen on luonnollisesti huomattavasti vaikeampaa. Mikäli yliopistot saavat jatkossa kartuttaa varoja yksityiseltä sektorilta, niiden tulisi pohtia kertoimien asettamista myös muissa hankkeissa kappaleessa 2.4.1 esitettyjen Leading Gift tai Matching Gift-periaatteiden mukaisesti. Vuosien 2009-10 varainhankinnassa valtio on luvannut 2,5-kertaisen Matching Gift-lahjoituksen määräaikaan mennessä kerätyille varoille. Mutta vastaavan kertoimen voi luvata yhtä hyvin yksityinen henkilö, säätiö tai rahasto. Lahjoittajan ja yliopiston välinen sopimus määrittelee sen, missä suhteessa kerroin annetaan keräyksen päättyessä. Leading Gift on myös käyttökelpoinen menetelmä saada julkisuutta uudella hankkeelle varojen keräämiseksi, sillä lahjoitus herättää huo-

miota, mutta tuo varoja vain tietyn ennalta määritetyn summan. Mikäli näitä keinoja haluttaisiin käyttää suomessa yliopistojen varainhankinnassa, niin katsoisin Matching Gift -lahjoituksen olevan kannustavampi malli. Lahjoitettava summa kasvaa jokaisen lahjoitetun euron myötä ennalta määrättyssä suhteessa. Ongelma näiden periaatteiden hyödyntämisessä on se, että suomessa niiden käyttäminen ei ole jokapäiväistä. Varsinkin yliopistojen varainhankinnassa niiden käyttäminen saattaa herättää vieroksuntaa. Sellaisten henkilöiden löytäminen, joilla on varaa lahjoittaa merkittäviä summia, on huomattavasti hankalampaa suomessa.

Yhteiskuntasuhteiden hoitaminen kunnolla vaikuttaa siihen, että yliopisto pystyy hoitamaan varainhankinnan menestyksekkäästi. Yliopiston vierailuja yrityksessä tehtiin vain yhdellä henkilöllä. Tätä perusteltiin sillä, että haluttiin lähestyä asiaa henkilökohtaisella tasolla. Organisaation kannalta on kuitenkin aina riski, jos sen tavoitteiden kannalta kriittisiä osa-alueita hoitaa yksi henkilö. Organisaatiossa pitäisi olla useampi henkilö, jotka tuntevat asian ja pystyvät jatkamaan työtä suoraan ilman ongelmia. Jos yrityskäyntejä olisi suoritettu kahden henkilön voimin, olisi voitu suorittaa enemmän henkilökohtaisia yrityskäyntejä ja lahjoituksia olisi voinut kertyä enemmän.

Yliopistolla todennäköisesti on töissä useampi henkilö, joilla on vaadittavat verkostot varainhankinnan toteuttamiseksi. Mikäli organisaatiossa ei ole toista henkilöä, joka kykenee suorittamaan käytännön toimenpiteitä varainhankinnassa, yliopiston tulisi ehdottomasti ryhtyä toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Tulevaisuudessa yliopistoon palkataan uusi rahoitusjohtaja, jonka tehtävänä on huolehtia uuden pääoman sijoittamisesta ja uusien lahjoitusten hankkiminen. Uuden johtajan myötä tilanne pysyy ennallaan, eli varainhankinnassa on edelleen vain yksi henkilö aktiivisesti mukana. Yliopiston tulisi pyrkiä jakamaan varainhankinnan tehtäviä, jotta mahdollisten ongelmien ilmaantuessa olisi olemassa varamies, joka pystyy jatkamaan varainhankinnan toimia suoraan.

Henkilöstön lisääminen ei ole ainut keino edellä mainitun ongelman ratkaisemiseksi. Toinen keino on tehokkaamman asiakasrekisterin rakentaminen. Mikäli rekisterin merkitään kaikki yliopiston ja yrityksen välinen viestintä, kappaleessa 2.3.1 kerrotulla tavalla, myös organisaation uudella jäsenellä olisi käytettävissään ai-

emmat keskustelut yhteistyöstä ja siinä tapahtuneesta viestinnästä. Lisäksi hänellä olisi muita tarvittavia tietoja asiakassuhteen hoitamiseksi jatkossa. Mikäli aiemmin esitetty vaihtoehto useammasta varainhankintaa suorittavasti henkilöstä on liian raskas yliopiston organisaatiolle, on looginen vaihtoehto asiakasrekisterin rakentaminen ja kehittäminen sellaiseksi, että siitä voi nähdä yliopiston ja yrityksen välisen yhteistyön kaikki eri vaiheet.

Varainhankinnan aikana yliopisto lähetti yhteydenottoja myös valtakunnallisille yrityksille. Niiltä saatiin joitakin lahjoituksia, mutta niiden osuus ei noussut kampanjan aikana merkittäväksi. Osittain tähän vaikutti luonnollisesti monien yritysten tekemät päätökset Aalto -yliopiston tukemisesta, eikä niillä ollut halua eikä mahdollisuuksia osallistua muihin projekteihin. Toisaalta, mikäli valtakunnallisia toimijoita halutaan tuoda lähemmäksi yliopistoa, olisi syytä miettiä millä markkinoinnin tai viestinnän keinoilla yliopisto voisi parantaa omaa imagoaan myös ydinalueensa ulkopuolella. Koska valtakunnallisten yritysten tarjoamat lahjoitukset ovat volyymiltaan eri luokkaa, yliopistolle ei olisi pahitteeksi hankkia rahoitusta myös niiltä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkittavan yliopiston osalta on edellisessä luvussa tuotu esille ne epäkohdat, mitä tutkimuksen aikana on havaittu. Voidaan kuitenkin todeta, että kaiken kaikkiaan yliopisto noudattaa omassa varainhankinnassaan niitä keinoja, mitä kirjallisuudessa kehoitetaan käyttämään. Yliopistosta kertova paketti lähetettiin yrityksille ja niille annettiin aikaa tutustua siihen. Yrityksiä lähestyttiin myöhemmin puhelimitse, jotta aiheesta voitiin keskustella yksityiskohtaisemmin.

Organisaatiossa on myös ymmärretty verkostojen ja hyvien yhteiskuntasuhteiden merkitys varainhankinnan onnistumiselle. Suhteita ympäröivään yhteisöön ei voida rakentaa muutaman kuukauden aikana, vaan ne syntyvät pitkän ajan kuluessa ja niiden pitää olla valmiina ennen varainhankinnan aloittamista. Tässä yliopisto pysyi hyödyntämään organisaatiossa olevaa osaamista ja se otettiin käyttöön varainhankinnan ajaksi.

Alumnien osalta yliopiston olisi pitänyt rakentaa tiiviimpää yhteistyötä jo ennen varainhankintaa, jotta heistä olisi ollut enemmän hyötyä yliopiston varainhankinnassa. Haastattelussa tuli esille, että suunnitelmissa on tiivistää yhteistyötä alumnien kanssa varainhankinnan aikana ja tulevaisuudessa. Mikäli alumnien suhteen olisi toimittu aikaisemmin, silloin nyt varsinaisen varainhankinnan aikana olisi voitu keskittyä vielä yksityiskohtaisemmin vain varojen hankkimiseen heidän kauttaan, eikä aikaa tarvitsisi käyttää rekisterin ylläpitoon tai muihin vastaaviin toimenpiteisiin. Lisäksi alumnien halukkuus lahjoittaa olisi ollut luultavasti korkeampi, jos heidän kanssaan olisi rakennettu läheisemmät välit pitkän ajan kuluessa, vähän samaan tapaan kuin yritysten suhteen on tehty. Myönteistä on kuitenkin alumnien merkityksen ymmärtäminen yliopistoon läheisesti liittyvinä resursseina. Yhteistyön tiivistäminen johtanee tuloksiin yliopiston ja entisten opiskelijoiden välillä.

Tärkeimmäksi yksittäiseksi syyksi varainhankinnan onnistumiselle näyttää kuitenkin olevan paikallisen yhteisön halu tukea omaa yliopistoa. Kun yliopisto hoitaa viestinnän asianmukaisella tavalla, se voi kehittää yhteisön halukkuutta tukea toimintaansa. Vaadittavan ilmapiirin luominen ja tunteen luominen pelkästään yliopis-

ton omalla markkinoinnilla on mahdotonta, varsinkin näin lyhyessä ajassa. Näin ollen halua tukea omaa paikallista lähtee yhteisöstä itsestään. Varojen lahjoittaminen on ilmaista yrityksille (lahjoitetut varat saadaan takaisin verovähennysten muodossa) ja ratkaisevaksi tekijäksi on noussut kysymys halutaanko yliopistoa kehittää jatkossa ja halutaanko sen tarjoavan koulutuspalveluja alueella myös tulevaisuudessa.

Varainhankinnan tulevaisuudesta yliopistossa on mahdotonta sanoa tässä vaiheessa mitään varmuudella. Monet yliopistot haluaisivat jatkoaikaa varojen keräämiselle, sillä ne uskovat talouskriisin vaikuttaneen ratkaisevasti varainhankinnan epäonnistumiseen. Keskustelussa on ollut myös näkemyksiä siitä, että tämän kokeilun seurauksena yliopistot keräisivät jatkossa rahoituksensa yksityiseltä sektorilta ja valtion rooli yliopiston rahoituksessa ei olisi enää niin merkittävä. Talouskriisin seurauksena valtion taloudessa ei ole kuitenkaan mahdollista antaa uusia verovähennysoikeuksia. Jopa olemassa olevan perusrahoituksen supistaminen saattaa olla mahdollista, mikäli talous ei lähde nousuun. Sinänsä on vaikea ennustaa, mikä vaihtoehto keskustelussa nousee pinnalle, erityisesti syksyn 2010 aikana. Silloin päätöksiä pitää tehdä siitä, jatketaanko varainhankintaa vuodella vai pysytäänkö aiemmin määritetyssä määrääjassa. Yliopiston pitää kuitenkin olla valmis molempiin vaihtoehtoihin. Myös kolmas vaihtoehto on mahdollinen eli varainhankinnan säätäminen pysyväksi. Se ei kuitenkaan ole todennäköisin toimintamalli.

Yliopistojen varainhankinta lähti liikkeelle siitä keskustelusta, jossa suomeen haluttiin luoda uusi innovaatioyliopisto, joka toimisi valtiosta erillisenä laitoksena ja sitä rahoitettaisiin vahvasti yksityisen sektorin kautta. Tämän seurauksena päätettiin ulottaa kyseinen malli myös muihin yliopistoihin ja toiveena oli se, että yliopistot pystyisivät tulevaisuudessa rahoittamaan ison osan toiminnoistaan pääoman tuotoilla ilman valtion rahoitusta. Tässä suhteessa tavoitteet eivät ole täyttyneet, sillä vaikka yliopistot onnistuisivatkin varainhankinnassa kohtuullisesti, valtion pitää olla varmistamassa yliopistojen perusrahoitus myös tulevaisuudessa. Mitä yliopistojen ja yksityisen sektorin rahoituksen suhteessa tapahtuu, riippuu todellisuudessa siitä, mihin vaihtoehtoon hallitus päätyy syksyn aikana. Suurin osa yliopistot tulee edelleen olemaan riippuvaisia valtion niille antamasta tuesta, sillä niiden keräämä

varallisuus ei riitä varmistamaan laadukasta tutkimusta kaikissa yliopistoissa. Mikäli yliopistoja halutaan kehittää siihen suuntaan, jossa ne toimisivat ilman valtion perusrahoitusta, pitäisi varainhankinnan jatkua. Pitkän ajan kuluessa niiden keräämä pääoma voisi olla tarpeeksi suuri niiden toimintamenojen kattamiseen pääoman korkotuloilla. Tämä on pitkän ajan päässä oleva visio, jonka toteutuminen yhteiskunnan lainalaisuuksien johdosta tulee kauan. Erityisesti valtion talouden tilanne vuoden 2010 aikana tuottaa haasteita verovähennysoikeuden jatkamiselle.

Tulosten hyödyntäminen. Opinnäytetyössä esitettyjen kehityshankkeiden soveltaminen käytännössä jää yliopiston oman harkinnan varaan. Tutkimuksessa on esitetty ne ongelmat, mitä sen toteuttamisen aikana on havaittu. Tulosten hyödyntämisen kannalta on ratkaisevaa se, mitä päätöksiä varainhankinnan suhteen tulevaisuudessa tullaan tekemään ja millaiseksi yksityisen rahoituksen rooli asettuu tulevaisuudessa. Jos yliopistojen suora varainhankinta tehdään pysyväksi, kehitysehdotukset parantavat yliopiston mahdollisuuksia hankkia tehokkaammin rahoitusta sen ympärillä olevasta yhteisöstä. Mikäli suora varainhankinta päättyy vuoden lopussa, eikä vastaavaa hanketta toteuta koskaan tulevaisuudessa, ei ole mielekästä panostaa varainhankinnan kehittämiseen.

LÄHTEET

- Andreoni J. 2006. Leadership Giving in Charitable Fund-Raising. [PDF-julkaisu]. [Viitattu 15.12.2009]. Saatavana: <http://econ.ucsd.edu/~jandreon/Publications/JPET2006.pdf>
- Andreoni, J. 2007. Charitable Giving [PDF-julkaisu]. [Viitattu 15.12.2009]. Saatavana: <http://econ.ucsd.edu/~jandreon/WorkingPapers/Palgrave%20on%20Charitable%20Giving.pdf>
- Andreoni J. 2009. Is Crowding Out Due Entirely to Fundraising. [PDF-julkaisu]. [Viitattu 15.12.2009]. Saatavana: http://econ.ucsd.edu/~jandreon/WorkingPapers/andreoni_payne2.pdf
- Bergström S. & Leppänen A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bergström S. & Leppänen A. 2004. Markkinoinnin maailma. 6. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Erola J. 16.2.2001. Anoreksia iski yliopistoihin. Talouselämä. [www-sivu]. Talentum lehtiarkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=182132>
- Greenfield M. 2002. Fundraising Fundamentals: A Guide To Annual Giving For Professionals and Volunteers. 2. Painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hallikainen R. 16.5.2008. Suuri ja mahtava yliopistouudistus. Tekniikka&Talous. [www-sivu].Talentum lehtiarkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1368419>
- Huhtiniemi K. 14.12.2006. Yliopistot pyrkivät eroon valtion liekanarusta. Tekniikka&Talous. [www-sivu].Talentum lehtiarkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1084336>
- Jorma Sipilä: Säätiöittäminen vahvistaisi yliopistoja: Rehtorit etsivät yliopistoille vaihtoehtoisia rahoituslähteitä. 7.9.2000. Helsingin Sanomat. [www-sivu]. Sanoma-arkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana:

<https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=HS20000907SI1YO06vjz&hakusanat=varainhankinta+yliopisto&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=5&tulokset=78&lyhenne=HS&artikkeli=44&haku=HITE>

Karjalainen A. 11.5.2009. Yliopisto kukistaa lahjoitusvaroin. Helsingin Sanomat. [www-sivu]. [Viitattu: 15.12.2009]. Sanoma-arkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. Saatavana:

<https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=HS20090511SI1MA01vb2&hakusanat=varainhankinta+yliopisto&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=2&tulokset=83&lyhenne=HS&artikkeli=14&haku=HITE>

Liiten, M. 28.2.2009a. Varainhankintaa vasta harjoitellaan. Helsingin Sanomat. [www-sivu]. Sanoma-arkisto, vaatii käyttäjätunnuksen.

[Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana:
<https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=HS20090228SI1YO05us8&hakusanat=varainhankinta+yliopisto&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=2&tulokset=78&lyhenne=HS&artikkeli=11&haku=HITE>

Liiten M. 29.8.2009b. Yliopistojen varainhankintaan värvätty nimekkäitä nokkamiehiä. Helsingin Sanomat. [www-sivu]. Sanoma-arkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana:

<https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=HS20090829SI1YO012qf&hakusanat=varainhankinta+yliopisto&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=1&tulokset=78&lyhenne=HS&artikkeli=4&haku=HITE>

Lukkari J. 12.10.2000. Markkinavoimat tulivat tutkijan tutuksi. Tekniikka&Talous. [www-sivu]. Talentum lehtiarkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=237423>

Mikkonen A. 21.8.2009. Alumni on raikuva resurssi. Talouselämä. [www-sivu] Talentum lehtiarkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1548608>

Mäntyneva M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 2001. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy

- Nina B & Norton M. 2003. The Complete Fundraising Handbook. 4. Painos. London: Directory of Social Change
- Norton M. 2003. The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Resource Mobilisation Guide for NGOs and Community Organization . 2. Painos. London: Directory of Social Change
- Office of university foundation relations: Terminology. Ei päiväystä. [www-sivu]. Stanford University. [Viitattu: 15.03.2010]. Saatavana: <http://www.stanford.edu/dept/foundationrelations/terminology/>
- Puikkonen H. 08.01.2010. Yliopistot haluavat lisää aikaa varainhan kintaan. YLE Uutiset. [www-sivu]. [Viitattu: 09.01.2010]. Saatavana: http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/01/ yliopistot _haluavat_lisaa_aikaa_varainkeruuseen_1357499.html
- Rahankeräystyöryhmän loppuraportti. 2001. Helsinki: Sisäasianministeriön monistamo. Poliisiosaston julkaisu 11/2001.
- Raunio H. 7.9.2000. Yritysten raha yliopistoille yhä tärkeämpää. Tekniikka&Talous. [www-sivu]. Talentum lehtiarkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=237839>
- Rope T. & Methner J.. 1991. Mielikuvamarkkinointi. 2. Painos. Helsinki: Painokaari Oy.
- Rope T. & Pöllänen J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: Weilin+Göös
- Sarkomaa S. 23.5.2008. Akateeminen vapaus on yliopistouudistuksen perusta. Talouselämä. [www-sivu]. Talentum lehtiarkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1367449>
- Schaff T & Schaff D. 1999. The Fundraising Planner: A Working Model For Raising the Dollars You Need. 1. Painos. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Sergeant A. 2005. Marketing Management for Nonprofit Organizations. 2. Painos. New York: Oxford University Press Inc.
- Sergeant A & Jay E. 2004. Fundraising Management: Analysis, Planning and practise. Padstow: TJ International Ltd.

- Stenbäck, I. 10.10.1996. Yliopistojen seniorit heräämässä jenkkimalliseen rahan keruuseen: Helsingin yliopiston kasvatit näyttävät mallia muille. Helsingin Sanomat. [www-sivu]. Sanoma-arkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=961010044&hakusana=varainhankinta+yliopisto&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=7&tulokset=78&lyhenne=HS&artikkeli=63&haku=HITE>
- Tolsa T. 22.5.2009. Rahalla saa ja tieteellä pärjää. Tekniikka&Talous. [www-sivu]. Talentum lehtiarkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1529354>
- Testamenttien metsästäjät. 10.10.1996. Helsingin Sanomat. [www-sivu]. Sanoma-arkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=961010043&hakusana=varainhankinta+yliopisto&pvm=&alkaen=&loppuen=&sivu=7&lehti=kai ki&tulokset=78&lyhenne=HS&haku=HITE&artikkelilinkki=true&artikkeli=63&ensimmainen=961010044>
- Ulkopuolisen rahoituksen osuus kasvoi viime vuonna yli 10 prosenttia: Yliopistot haalivat yksityistä rahoitusta. 24.9.1999. Taloussanomat. [www-sivu]. Sanoma-arkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=TS990924SLA1AUK01qb&hakusana=varainhankinta+yliopisto&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&slvu=5&tulokset=78&lyhenne=TS&artikkeli=47&haku=HITE>
- Uzzi B. & Dunlap S. 2005. Managing Yourself: How to Build Your Network. [PDF-julkaisu]. [Viitattu 15.12.2009]. Harvard Business Review. Saatavana: http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/uzzi%20research_papers/uzzi_dunlap%20hbr.pdf
- Vuokko P. 2004. Nonprofit -organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Walter W, Knowles P & Gomes R. 2006. Nonprofit marketing: Marketing management for charitable and nongovernmental organisations. Thousand Oaks : Sage Publications,.
- Wendroff A. 2004. Special Events: Proven Strategies for Nonprofit Fundraising. 2. Painos. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Wilson E. 2001. Building Fundraising Programs to Attract Community Support. Amsterdam : Royal Tropical Institute

Yhdysvalloissa korkeakoulujen toive on, että entisistä opiskelijoista tulee upporikkaita. 6.2.1999. Taloussanomat. [www-sivu]. Sanoma-arkisto, vaatii käyttäjätunnuksen. [Viitattu: 15.12.2009]. Saatavana: <https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=TS990206SLA1LAU10ci&hakusanat=varainhankinta+yliopisto&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=5&tulokset=78&lyhenne=TS&artikkeli=50&haku=HITE>